



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jonna Hiivanainen

ASIAKASKANNATTAVUUS JA TOIMINTOLASKENTA

Case Tilitoimisto T:mi

Liiketalous ja matkailu
2013

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jonna Hiivanainen
Opinnäytetyön nimi	Asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta, Case Tilitoimisto T:mi
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	63 ja 6 liitesivua
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tilitoimisto T:min asiakaskannattavuutta sekä palveluiden hinnoittelua. Tilitoimisto T:mi tarjoaa asiakasyrityksilleen kirjanpito-, palkanlaskenta- sekä tilinpäätöspalveluita. Asiakaskunta koostuu erikokoisista ja eri aloilla toimivista yrityksistä, joiden palvelutarpeissa on suuria eroja. Tilitoimisto T:min toiminta on tilinpäätösten mukaan kannattavaa mutta tämän opinnäytetyön avulla haluttiin vielä varmistaa asiakaskannattavuus myös työlämpien asiakkaiden osalta.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Teoreettisessa osuudessa käsitellään toimintolaskentaa, taloushallinnon prosesseja sekä kustannusperusteista hinnoittelua. Empiirisessä osuudessa Tilitoimisto T:min kustannukset kohdennettiin asiakasyrityksille toimintolaskentajärjestelmän avulla. Näin saatiin selville yhden, tietyn asiakkaan aiheuttamat kustannukset ja siten euromääräinen minimi, joka hinnoittelulla tulee kattaa. Tätä minimihintaa verrattiin Tilitoimisto T:min tämänhetkiseen taksaan.

Tutkimusaineistona on käytetty alan kirjallisuutta sekä verkkolähteitä ja empiirisessä osassa Tilitoimisto T:min tilinpäätöstä vuodelta 2011. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi sekä haastattelu. Palveluiden suorittamiseen kuluvan työajan selvittämiseksi täytettiin työajanseurantalomaketta kahden kuukauden ajan.

Tässä opinnäytetyössä todettiin, että Tilitoimisto T:min asiakkaista valtaosa on kannattavia. Merkittävimmät kustannukset aiheutuvat henkilöstökuluista ja yhden työtunnin kustannukseksi saatiin 24 €/h. Kirjanpitotoiminnon osalta todettiin, että ne asiakkaat, joiden kirjanpidon tekeminen vie aikaa enemmän kuin kolme minuuttia/tosite eivät ole kannattavia. Palkanlaskennan osalta todettiin kannattavuuden olevan sitä parempi mitä useampi palkkapussi yhdellä kertaa lasketaan. Suurin ongelma on ylimääräiset palvelut, joita ei erikseen laskuteta.

Avainsanat	toimintolaskenta, asiakaskannattavuus, kirjanpito, hinnoittelu
------------	--

ABSTRACT

Author	Jonna Hiivanainen
Title	Customer Profitability and Activity-Based Costing, A Case of an Accounting Firm
Year	2013
Language	Finnish
Pages	62 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The aim of this thesis was to examine customer profitability and pricing of the case company. The case accounting company offers accounting and payroll services to its customer companies. The clientele consists of companies in different industries and of different sizes. The accounting firm is currently profitable according to its financial statements but this thesis aimed to ensure customer profitability also in case of the more demanding clients.

This thesis is a qualitative case research. The theoretical part of the study deals with activity-based costing, the processes of financial management and cost-based pricing. In the empirical part of the study the costs of the accounting firm were targeted to the clients according to the theory. Thus, the expenses of a particular client were solved and the minimum price of the service discovered. This minimum price was then compared to the price charged by the accounting firm.

The research material consists of related literature, online sources and, in the empirical part of the study, the financial statement of the accounting firm. The research methods used in this thesis were observation and interview. In order to find out the work time needed to carry out the services, a follow-up form was filled out for two months.

The results show that majority of the clients are profitable. The most significant costs are due to personnel and the calculated cost of one working hour was 24,00 €. For the accounting function, it was found that clients whose accounting took more than three minutes/voucher were unprofitable. For payroll function, it can be stated that the more salaries that are calculated at one time the more profitable the function is. The main problem is those additional services that are not charged for.

Keywords	Activity-based costing, customer profitability, accounting, pricing
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TOIMINTOLASKENTA	11
2.1	Toimintolaskennan perusteita	14
2.1.1	Toimintolaskennan keskeiset käsitteet	14
2.1.2	Toimintolaskennan teoriaa	16
2.1.3	Kustannus- ja prosessinäkökulma toimintolaskennassa.....	18
2.1.4	Toimintolaskennan ongelmakohtia/haasteita	19
2.2	Suunnitteluprosessin vaiheet.....	21
2.2.1	Toimintojen tunnistaminen	21
2.2.2	Resurssien ja kustannusten määrittäminen.....	23
2.2.3	Kustannusten kohdistaminen ajurien avulla.....	24
3	TALOUSHALLINNON PROSESSIT TILITOIMISTOISSA SEKÄ KUSTANNUSPERUSTEINEN HINNOITTELU	27
3.1	Taloushallinto tilitoimiston palveluna	27
3.1.1	Juoksevankirjanpidon perusteet	29
3.1.2	Kirjanpito käytännössä.....	31
3.1.3	Palkanlaskenta ja palkasta tehtävät pidätykset.....	32
3.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu ja asiakaskannattavuus	34
3.2.1	Katetuottohinnoittelu ja omakustannushinnoittelu	36
3.2.2	Toimintoperusteinen hinnoittelu	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
4.1	Tilitoimisto T:mi.....	41
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	42
4.3	Toimintojen ja resurssien määrittäminen.....	44
4.4	Resurssien kohdentaminen ja asiakaskannattavuuden selvittäminen	46
4.5	Tulokset.....	48
4.5.1	Kirjanpitotoiminto.....	49

4.5.2	Palkanlaskenta.....	52
4.5.3	Hinnoittelu	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
5.1	Asiakaskannattavuus.....	56
5.2	Hinnoittelu	58
5.3	Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset	59
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Toimintolaskentajärjestelmän rakenneosat	s. 16
Kuvio 2.	Kirjanpitotoiminnon kustannusten jakaantuminen kustannuslajeittain	s.50
Kuvio 3.	Kirjanpidon työaika min/tosite/asiakas	s. 51
Kuvio 4.	Palkkakaudelle laskettujen palkkapussien luku- määrän vaikutus toiminnon tuottamaan voittoon	s.54

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kirjanpidon ja palkanlaskennan toimintokaaviot

LIITE 2. Kirjanpitotoiminnon työajan seurannan mittaustulokset

LIITE 3. Palkanlaskentatoiminnan työajan seurannan mittaustulokset

LIITE 4. Kirjanpitotoiminnan kohdistetut kustannukset

LIITE 5. Palkanlaskennan kohdistetut kustannukset

LIITE 6. Työaika minuuttia/tosite/asiakas kirjanpitotoiminnossa

1 JOHDANTO

Kannattavuus on olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa. Vain kannattava yritys voi tuottaa voittoa, mikä on lähtökohtaisesti kaiken yritystoiminnan tavoite. Kannattavuus syntyy yksinkertaistettuna siitä, että tuote tai palvelu myydään kalliimmalla kuin sen valmistaminen tai tuottaminen on maksanut. Käytännössä kannattavuuteen vaikuttavat monet osatekijät, joihin voidaan tarvittaessa vaikuttaa kannattavuutta parantavasti, minkä vuoksi on suositeltavaa, että yritys ainakin ajoittain selvittää oman toimintansa kannattavuuden. Kannattavuuden kannalta erityisesti hinnoittelu on olennaisessa osassa, koska hinnoittelun avulla aiheutuneet kustannukset tulisi pyrkiä kattamaan. Hinnoittelu on myös varsin helppo tapa vaikuttaa kannattavuuteen, vaikka hinnoittelulla toki on myös muita vaikutuksia.

Palveluyrityksen asiakkaat eivät ole keskenään samanlaisia, ja vaikka itse palvelu olisikin samankaltainen jokaiselle asiakkaalle, palvelun suorittamisessa saattaa silti olla huomattavia eroja. Tällöin kannattavuuden seuraaminen yleisesti, koko yritystoiminnan tasolla, ei vielä kerro mitään yksittäisen asiakkaan kannattavuudesta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhden palveluyrityksen asiakkaiden kannattavuutta sekä palvelun hinnoittelua. Tilitoimisto Tmi on melko pieni tilitoimisto, joka tarjoaa asiakasyrityksilleen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja tilinpäätöspalveluita sekä näihin liittyviä raportointi- ja muita laskentapalveluita. Tilitoimisto Tmi on voittoa tuottava yritys eli toisin sanoen kannattava, mutta Tilitoimiston asiakkaisissa on joitakin sellaisia, jotka tuntuvat aiheuttavan merkittävästi enemmän työtä kuin monet muut asiakkaat. Tässä opinnäytetyössä näiden tavallista työläämpien asiakkaiden kannattavuutta selvitetään toimintolaskennan avulla. Kirjallisuuden mukaan toimintolaskenta soveltuu erityisen hyvin asiakaskannattavuuden laskeamiseen palvelualan yrityksissä.

Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jossa kustannukset pyritään kohdistamaan siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin todellisia aiheutuneita

ta kustannuksia. Toimintolaskennan peruseriaate on se, että prosessi jaetaan ensin osiin, toimintoihin, ja sitten resurssit, kuten palkkamenot, kohdistetaan toiminnolle sen mukaan, paljonko kyseinen toiminto resurssia käyttää, ja lopuksi kustannukset siirretään toiminnolta asiakkaalle sen mukaan, kuinka paljon kyseinen asiakas on toimintoa käyttänyt. Toimintolaskenta tarjoaa tietoa paitsi kustannusrakenteesta mutta myös itse prosessista; miten työ jakaantuu eri toimintojen välillä, miten toiminnot seuraavat ja vaikuttavat toisiinsa, mitkä niistä ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain Tilitoimiston kahta tärkeintä palvelua; kirjanpitoa sekä palkanlaskentaa. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu muun muassa tilinpäätökset, vaikka ne ovat hyvin olennainen osa Tilitoimiston toimintaa. Rajausta on tehty lähinnä aikataulullisista syistä, mutta myös siksi, että opinnäytetyö pysyisi laajuudeltaan sopivana. Käytännön tutkimus tehtiin syksyllä, kun puolestaan tilinpäätökset tyypillisesti ajoittuvat alkuvuoteen.

Tutkimuskohteiksi on valikoitu Tilitoimiston asiakkaista ne, jotka kokemukseräisesti tuntuvat eniten aikaa vieviltä ja työläimmiltä sekä vertailun vuoksi muita, ns. ”normaaleja” asiakasyrityksiä. Näiden asiakkaiden kohdalla selvitettiin työajan jakaantumista eri työvaiheiden (toimintojen) välillä täyttämällä työajanseurantalomaketta noin kahden kuukauden ajan. Tämän jälkeen kunkin asiakkaan kohdalla laskettiin toimintolaskennan avulla eri työvaiheiden kustannukset ja lopuksi kustannukset siirrettiin työvaiheilta asiakkaille käytetyn työajan mukaan. Näin voitiin selvittää kunkin asiakkaan aiheuttamat kustannukset sekä asiakaskannattavuus.

Toimintolaskennan kautta saatujen tulosten avulla pyrittiin myös analysoimaan ja etsimään sellaisia eroja eri asiakkaiden välillä, jotka selittäisivät kannattavuudessa havaittuja eroja. Toimintolaskennan tarjoamaa prosessitietoa myös hyödynnettiin arvioitaessa sitä, kuinka hyvin Tilitoimiston palveluiden hinnat vastaavat asiakkaiden aiheuttamia kustannuksia.

Tutkimuskysymyksiä on neljä:

1. Mitkä tutkituista asiakkaista ovat kannattavia? Mitkä eivät?
2. Mistä havaitut kannattavuuserot johtuvat? Voidaanko niihin jotenkin vaikuttaa kannattavuutta parantavasti?
3. Onko palveluiden hinnoittelu oikea/riittävä?
4. Onko hinnoittelua tutkimustulosten valossa syytä kehittää? Jos kyllä, miten hinnoittelua voisi parantaa?

2 TOIMINTOLASKENTA

Yritystoiminnan ydin on toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa. Jotta yritys voisi toimia kannattavasti, on sen pystyttävä myymään valmistamiaan tuotteita tai tuottamiaan palveluita kalliimmalla kuin yritys on tuotteet itse hankkinut tai valmistanut. Toisin sanoen: tulojen on oltava suuremmat kuin kustannukset. Näiden kustannusten selvittämistä kutsutaan yleisesti kustannuslaskennaksi. Toimintolaskenta on yksi kustannuslaskennan menetelmä muiden rinnalla. Tässä osiossa selvitetään toimintolaskennan periaatteita pääpiirteissään sekä perustellaan, miksi tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin nimenomaisesti toimintolaskenta.

Laitinen määrittelee kustannukset ”tuotantotekijöiden rahassa mitatuksi käytöksi”. Siten kustannuslaskennan tehtävänä on mitata ja muuntaa tuotantotekijöiden käyttö euromääräiseksi. Saadun tiedon avulla voidaan arvioida yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta. (Laitinen 2007, 17) Kustannuslaskennan tulisi kertoa, mihin yrityksen resurssit, kuten esimerkiksi työvoima, on käytetty. Lisäksi sen tulisi kertoa onko resurssit käytetty ja mitoitettu ”oikein” suhteessa yrityksen strategiaan. (Lehtonen 2007, 113)

Kustannuslaskennassa on tarkoitus tunnistaa eri laskentakohteiden aiheuttamia kustannuksia. Tyypillisiä laskentakohteita ovat tuotteet ja asiakkaat, mikä viestii siitä, että yritys pyrkii keskittymään niihin tuotteisiin ja asiakkaisiin, jotka ovat kannattavimpia, tai kehittämään huonojen tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuutta. (Suomalainen, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen 2011, 57)

Toimintolaskenta on yksi tapa selvittää yritystoiminnan kustannuksia. Toimintolaskennan avulla yrityksen kustannuksia kohdennetaan laskentakohteille ja toimintaa arvioidaan (Turney 2002, 67). Toimintolaskennalle tunnusomaista on se, että kustannuksia ei jaeta, vaan ne kohdennetaan resurssien todellisen käytön mukaan aiheuttamisperiaatetta noudattaen (Lehtonen 2007, 114).

Tuotteiden lukumäärän lisääntyessä ja välillisten kustannusten osuuden kokonaiskustannuksista kasvaessa syntyi tarve tarkemmalle kustannuslaskennalle kuin perinteinen lisäyslaskenta. Lisäyslaskennassa kustannuspaikan kustannukset kohdistetaan tuotteille yhden kohdistamisperusteen avulla ottamatta huomioon sitä, kuinka paljon tuotteet eri toimintoja käyttävät. Tämä laskentatapa vääristää tilannetta silloin, kun tuotteet käyttävät toimintoja eri suhteissa. (Suomalainen ym. 2011, 131)

Hallinnolliset kustannukset voivat muodostaa jopa puolet yrityksen pyörittämisen vaatimista kustannuksista. Kuitenkin nämä välilliset kustannukset jätetään hyvin vähäiselle huomiolle sellaisissa kustannuslaskentajärjestelmissä, joissa huomio kiinnitetään vain varsinaisen valmistuksen kustannuksiin. (Turney 2002, 99) Monimutkaisten tuotteiden tarjonta on kasvanut yritysten asiakaslähtöisyyden kehityksessä ja samalla tuotantotekniikka on muuttunut ja siten myös tuotteiden kustannusrakenne. Tämän vuoksi perinteisestä kustannuslaskennasta on täytynyt siirtyä uusiin ja parempiin laskentajärjestelmiin, kuten toimintolaskentaan. (Alhola 2008, 16)

Välittömät kustannukset, kuten valmistamiseen tarvittava materiaali, voidaan kohdistaa suoraan sille tuotteelle, joka kustannuksen aiheuttaa. Välillisiä kustannuksia, kuten toimitila- tai korkokulut, ei voida siirtää suoraan tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Stenbacka ym. 2003, 40) Suomalainen ym. toteavat, että ”Jos välillisten kustannusten osuus suhteessa välittömiin kustannuksiin nousee, pienetkin epätarkkuudet voivat aiheuttaa suuria virheitä perinteisessä kustannuslaskennassa.” Toimintolaskennassa välilliset kustannukset voidaan kohdistaa lisäyslaskentaa tarkemmin. Toisaalta tämä tarkoittaa myös enemmän työtä tiedon keräämisen, muokkaamisen ja raportoinnin muodossa. (Suomalainen ym. 2011, 131-132)

Yksittäisten asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuuden arvioiminen on mahdollista asiakaskohtaisella kustannuslaskennalla. Se paljastaa kannattavuudesta usein eroja, jotka saattavat olla suuriakin asiakkaiden välillä. Asiakaskohtainen

kustannuslaskenta tarkoittaa asiakkaiden palvelemisesta aiheutuneiden kokonaiskustannusten laskemista. Näihin kustannuksiin sisältyy kaksi komponenttia: asiakkaiden ostamien tuotteiden kustannukset ja asiakaspalvelun kustannukset. (Turney 2002, 121)

Perinteisellä kustannuslaskennalla on vaikea selvittää asiakaskannattavuutta, koska asiakkaat oletetaan samanlaisiksi. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanlaisia, vaan yksi vaatii enemmän työtä kuin toinen, mikä tarkoittaa sitä, että kustannukset eivät ole yhtä suuria jokaisen asiakkaan kohdalla, vaikka myyty tuote tai palvelu olisi sama. Asiakaskannattavuutta seuraamalla päästään asiakkaiden näkökulmasta oikeudenmukaiseen hinnoitteluun. (Alhola 2008, 67) Osa asiakkaista ostaa perustuotetta harvoin mutta paljon yhdellä kertaa eikä heidän tarvitse usein kääntyä asiakaspalvelun puoleen. Osa asiakkaista puolestaan tarvitsee vähän väliä räätälöityä palvelua ja ottavat yhteyttä milloin mistäkin syystä. Perinteinen kustannuslaskenta hukkaa tällaisten asiakkaiden aiheuttamat ylimääräiset kustannukset yleiskustannuksiin, eikä niitä saada näkyviin. (Turney 2002, 19)

Perinteinen kustannuslaskenta suosii huonoja asiakkaita hyvien asiakkaiden kustannuksella. Silloin on vaarana, että hyvät (kannattavat) asiakkaat siirtyvät muualle ja jäljelle jäävät vain paljon ylimääräistä työtä ja kustannuksia aiheuttavat kannattamattomat asiakkaat. (Alhola 2008, 71) Lisäyslaskennassa yleiskustannuksia siirretään tuotteilla samassa suhteessa kuin tuotteet aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Pienen tuotantomäärän tuotteet kuitenkin käyttävät yleiskustannuksia suhteellisesti enemmän kuin suuret tuotantomäärät ja näin osa pienivolyymisille tuotteille kuuluvista kuluista siirtyykin suurivolyymisille tuotteille. Toimintolaskennassa tämä ongelma ratkaistaan noudattamalla aiheuttamisperiaatetta. (Stenbacka, Mäkinen ja Söderström 2003, 155) Eskola ja Mäntysaari esittävät toimintolaskennan suurimmaksi hyödyksi sen, että ”sen avulla voidaan havaita ongelmat kannattavuudessa, saada selville niiden syyt sekä löytää keinoja kannattavuuden parantamiseksi.” (2006, 77)

2.1 Toimintolaskennan perusteita

Toimintolaskentaan liittyy olennaisia käsitteitä, joita eri lähteissä kutsutaan hie-
man eri nimillä. Seuraavassa määritellään keskeisimpiä toimintolaskennan käsit-
teitä sekä sitä, miten ne liittyvät toisiinsa. Sen jälkeen tarkastellaan vähän tar-
kemmin toimintolaskentaan liittyvää teoriaa, kustannus- sekä prosessiulottuvuuk-
siksi kutsuttuja toimintolaskennan eri näkökulmia ja vielä lopuksi pohditaan joita-
kin toimintolaskentaan liittyviä ongelmia.

2.1.1 Toimintolaskennan keskeiset käsitteet

Toimintolaskennan ydin eli **toiminto** ”kuvaava työtä, jota organisaatiossa tehdään ja
johon yritys käyttää resurssejaan” (Turney 2002, 87). Alhola puolestaan kuvaava
toiminnoilla niitä tehtäviä, joita organisaatio tekee (Alhola 2008, 47). Toiminnot
siis kuvaavat sitä, mitä yrityksessä konkreettisesti tehdään. Toimintoja voivat olla
esimerkiksi tilauksen vastaanottaminen, tarvittavien materiaalien tai osien tilaa-
minen sekä valmiin tuotteen pakkaaminen ja kuljettaminen.

Toimintolaskennan kannalta on huomioitava, että toiminto pitäisi määritellä siten,
että sen tuottamia suoritteita voidaan mitata jollakin mittarilla (Suomalainen ym.
2011, 137). Toimintojen ainoa tarkoitus käytännössä on saada aikaan tuotteita ja
palveluita eli ns. arvonlisää. Siksi on tärkeää tunnistaa ja mitata tarpeettomasta
tekemisestä aiheutuvat kustannukset ja pyrkiä minimoimaan ne. (Lehtonen 2007,
112)

Suoritemittari on toiminnon tuottamiseksi vaaditun työpanoksen sekä toiminnon
tulosten ilmaisija. Usein käytetty suoritemittari on esimerkiksi toiminnon suorit-
tamiseen kulunut aika. (Turney 2002, 87) Suoritemittarit mittaavat paitsi tehtyä
työtä ja sen kautta saavutettua tulosta myös yrityksen toiminnan tehokkuutta ja
laatua (Turney 2002, 102). Suoritemittarit voivat olla hyvin erilaisia eri toiminto-
jen ja eri yritysten välillä. Esimerkiksi asiakasvalitusten lukumäärä voi sopia asia-
kaspalvelun mittaamiseen, kun taas tuotteisiin tehtyjen muutosten lukumäärä voi
kertoa jotain suunnittelun onnistumisesta. (Turney 2002, 126)

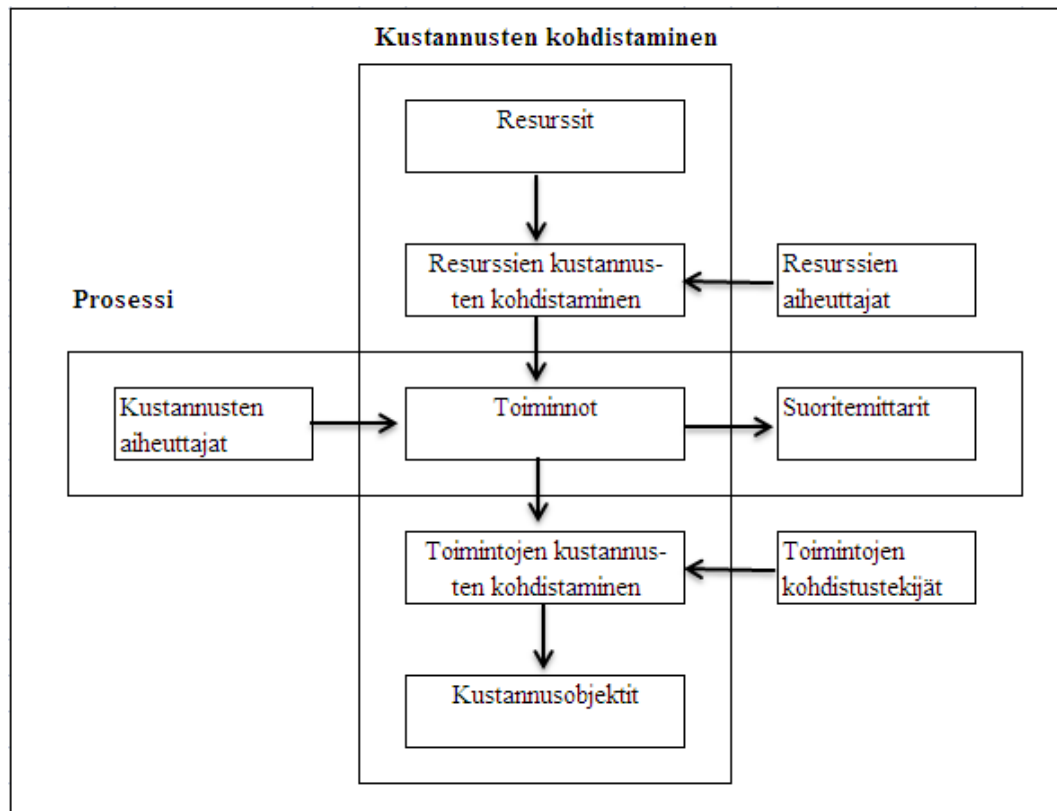
Kustannusobjekti antaa syyn suorittaa jokin toiminto. Tuote valmistetaan, koska asiakas, eli kustannusobjekti, haluaa tuotteen ja on tehnyt tilauksen. Tyypillisiä kustannusobjekteja ovat tuotteet, palvelut sekä asiakkaat. (Turney 2002, 64) Kustannusobjekteja voidaan toisissa lähteissä kutsua myös laskentakohteiksi. Vaikka laskentakohteet voivat olla paitsi tuotteita, myös asiakkaita, asiakasryhmiä, markkina-alueita jne, on tuotekohtaisten kustannusten laskenta kuitenkin kustannuslaskennan perimmäinen tehtävä, koska se toimii hinnoittelupäätösten perustana (Laitinen 2007, 18).

Toimintolaskennassa pyritään kohdistamaan kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, mikä tarkoittaa, että laskentakohteelle kohdistetaan vain ne tuotot ja kustannukset, jotka kyseinen laskentakohde todellisuudessa aiheuttaa. Usein se on kuitenkin hyvin vaikeaa. (Suomalainen ym. 2011, 90) Toimintojen suorittamisesta syntyneet kulut siirretään laskentakohteille **kohdistustekijän** tai **-ajurin** avulla. Kohdistustekijä mittaa, kuinka paljon kustannusobjekti käyttää toimintoa (Turney 2002, 87).

Yksittäinen toiminto käynnistyy **toimitteella**, joka voi olla esimerkiksi tilauksen saapuminen (Lehtonen 2007, 116). Yksittäiset toiminnot muodostavat prosessin, jossa edellisen toiminnon lopputulos tai -tuote käynnistää prosessin seuraavan vaiheen, jolloin suorite on seuraavan toiminnon toimitte.

Toimintojen tehollisuudella viitataan siihen, miten järkeviä toimintoketjut eli prosessit ovat suoritteiden tuottamisessa. Ketjussa voi olla sellaisia turhiakin toimintoja, joiden poistaminen tai suorittaminen jollakin toisella tavalla olisi tuotteen valmistamisen kannalta järkevämpää, tehokkaampaa. Usein prosesseista on tullut yritykselle kiinteä tapa, jota on vaikea tarkastella kriittisesti. Toiminnon tehokkuus mittaa suorituskkyä. Se, onko itse toiminto järkevä vai ei, on merkityksetöntä ja kyse on siitä miten millä tavalla toiminto suoritetaan. Tuotannon kustannukset siis riippuvat siitä, että yritys tekee oikeita toimintoja (tehollisuus) ja että ne toiminnot tehdään hyvin (tehokkuus) (Laitinen 2007, 77 - 78)

Kuviossa 1. on esitetty toimintolaskennan keskeiset käsitteet sekä se, miten ne liittyvät toisiinsa. Lisäksi kuviossa voidaan nähdä myös toimintolaskennan prosessi- ja kustannusulottuvuudet, joista kerrotaan enemmän myöhemmin.



Kuvio 1. Toimintolaskentajärjestelmän rakenneosat (Turney 2002, 110).

2.1.2 Toimintolaskennan teoriaa

Toimintolaskenta perustuu siihen, että tuotteiden aikaansaamiseksi tarvitaan toimintoja ja toiminnot puolestaan aiheuttavat kustannuksia. Se, kuinka paljon tietty tuote kuluttaa toimintoa, määrittää kuinka paljon sille kohdistetaan kustannuksia. (Alhola 2008, 57) Yritysten myymät tuotteet eli tuotteet ja palvelut, edellyttävät toimintoja, joiden kautta ne valmistetaan. Ja toiminnot puolestaan edellyttävät resursseja, jotka mahdollistavat toimintojen suorittamisen. (Alhola 2008, 29) Toimintolaskennan periaate lyhyesti on seuraava: ensin selvitetään organisaation toiminnot sekä toimintojen käyttämät resurssit. Sitten selvitetään resurssien aiheut-

tamat kustannukset, jotka kohdistetaan tuotteille toimintojen käytön perusteella. (Suomalainen ym. 2011, 133)

Eri toiminnot kuluttavat resursseja ja aiheuttavat siten kustannuksia. Toimintolaskennassa nämä kustannukset kohdistetaan toimintojen kautta tuotteille. Aluksi selvitetään, mitä toimintoja ja miten paljon jokin tuote kuluttaa, ja sen pohjalta voidaan laskea tuotteen yksikkökustannukset. (Alhola 2008, 31) Useat yksittäiset toiminnot muodostavat toimintoketjun, jolla aikaansaadaan suoritteita eli tuotteita tai palveluita. Toiminnot ovat jokaisessa yrityksessä erilaisia. Yrityksellä on voimavaroja eli resursseja, joita toiminnot kuluttavat ja aiheuttavat siten kustannuksia. ”Toiminnoissa on kysymys yksinkertaisesti siitä, mitä yrityksessä tehdään”. Tuloksellisen resurssien käytön tavoitteena on tuottaa suoritteille lisäarvoa, mutta kaikki toiminnot eivät kuitenkaan luo lisäarvoa. (Alhola 2008, 25 - 27)

Toimintolaskentaprosessi on kolmivaiheinen. Toimintolaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan kuten perinteisessäkin kustannuslaskennassa. Välillisten kustannusten osalta kustannusten kohdistaminen tapahtuu vaiheittain. (Suomalainen ym. 2011, 134) Ensimmäisessä vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan resursseille, seuraavassa vaiheessa resursseilta toiminnoille ja viimeisessä vaiheessa toiminnoilta itse tuotteille. Toimintolaskennassa välilliset yleiskustannukset jaetaan ajureiden avulla jokaiselle toiminnolle erikseen (Alhola 2008, 23).

Toimintolaskentajärjestelmän luomiseksi yrityksen on määriteltävä toiminnot, kohdistettava kustannukset toiminnoille ja määriteltävä ajurit, joilla kustannukset kohdistetaan (Suomalainen ym. 2011, 136). Keskeinen osa toimintolaskennan onnistumista ovat prosessiselvitykset, joista käyvät ilmi osaprosessit sekä niihin liittyvät toiminnot tehtävineen. Yrityksen prosessien tulisi olla jollain lailla systemaattisia eli sama toiminto eri työntekijän suorittamana tulisi olla riittävän samankaltainen (Lehtonen 2007, 117 – 118).

Resurssien kustannukset siirretään toiminnoille resurssiajureiden avulla. Ajurin tulisi kuvata kyseisen resurssin todellista käyttöä mahdollisimman oikein. (Suo-

malainen ym. 2011, 135) Yhden toiminnon aiheuttamat kustannukset kohdistetaan laskentakohteille, kuten tuotteille, toimintoajurien avulla. ”Toimintoajureilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen ja siihen, että koko toimintoa yleensäkin suoritetaan.” (Alhola 2008, 47) Toimintojen, kustannusten ja ajurien määrittelyn jälkeen voidaan jokaiselle toiminnolle laskea ”hintalappu” eli yksikkökustannus (Suomalainen ym. 2011, 141).

Toimintoanalyysiksi kutsutaan vaihetta, jossa yritys selvittää mitä toimintoja yrityksen toimintaan sisältyy ja miten nämä toiminnot käyttävät resursseja. Toimintoanalyysi voidaan tehdä työajanseurannan ja haastattelujen avulla. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 73) Toimintoanalyysi kertoo, mitä yrityksessä tapahtuu ja miten resursseja käytetään. Sen avulla selvitetään, miten toiminnot yhdistyvät toisiinsa, mitä lisäarvoa toiminnolla saadaan ja mitä toiminto maksaa. (Alhola 2008, 93) Toimintoanalyysiä voi hyödyntää myös koko yrityksen toimintaa arvioitaessa, koska sen avulla on esimerkiksi helppo havaita esimerkiksi päällekkäiset ja turhat työtehtävät. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 74)

Tässä luvussa on esitelty toimintolaskennan pääperiaatteet lyhyesti. Tarkemmin näitä periaatteita ja niiden toteuttamista tarkastellaan opinnäytetyön myöhemmässä osassa, jossa käsitellään toimintolaskentaprosessin toteuttamista käytännössä.

2.1.3 Kustannus- ja prosessinäkökulma toimintolaskennassa

Toimintolaskentaan liittyy kaksi tarkastelutapaa; toinen on kustannusten kohdistamisen näkökulma ja toinen prosessinäkökulma. Ensimmäinen näkökulma kuvaa kustannusten virtaa ja antaa tietoa resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Prosessinäkökulma antaa tietoa siitä, miten yksittäinen toiminto liittyy osaksi toimintoketjua. (Alhola 2008, 34 – 35) Toimintolaskennan toinen ulottuvuus ”tuottaa tietoa toiminnossa tehdystä työstä ja työn suhteesta muihin toimintoihin.” (Turney 2002, 99)

Kustannusulottuvuus kohdistaa kustannukset kustannusobjekteille, kuten asiakkaille, ja antaa yritykselle olennaista tietoa, jotta yritys kykenee tekemään tärkeitä

päätöksiä muun muassa hinnoista ja tuotevalikoimista (Turney 2002, 95-96). Kustannusulottuvuuteen keskittyvällä puolella saadaan yrityksen taloudesta tarkka kuva ja toimintolaskennan kehittyneillä metodeilla pystytään saamaan aikaiseksi paljon hyödyllistä tietoa taloudellisten päätösten tueksi (Turney 2002, 109).

Turney kuvailee, että prosessi ”on sarja toimintoja, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn päämäärän. Prosessin toiminnoilla on yhteiset kustannusten aiheuttajat ja suoritemittarit.” (2002, 104) Prosessiulottuvuus keskittyy antamaan tietoa itse toiminnoista sekä niistä asioista, joilla on vaikutusta niiden suorittamiseen. Prosessiulottuvuus kertoo ”mikä työn aiheuttaa ja miten hyvin se suoritetaan.” (Turney 2002, 95-96) Toisin sanoen prosessiulottuvuus tuottaa operationaalista tietoa. Tällaista tietoa on esimerkiksi tieto toiminnon suorittamisen tehokkuudesta, siihen kuluva ajasta sekä itse suorituksen laadusta. Tärkeää on myös tieto niistä tekijöistä, joista toiminnon työläys tai suoritustiheys johtuu. (Turney 2002, 103)

Toimintolaskennan ulottuvuudet voi nähdä myös kuviossa 1 sivulla 16, jonka pystysuora taso kuvaa kustannusulottuvuutta ja vaakasuora taso prosessiulottuvuutta. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa on keskitytty lähinnä kustannusten kohdistamiseen, vaikka myös prosessiulottuvuutta sivutaan jonkin verran mietittäessä hinnoittelua ja siihen vaikuttavia asioita.

2.1.4 Toimintolaskennan ongelmakohtia/haasteita

Toimintolaskennan ongelmat voidaan jakaa kolmeen lähteeseen: mittausvirheet, laajuusvirheet sekä määrittelyvirheet. Mittausvirheet tarkoittavat sitä, että jokin mittaluku on virheellinen, esimerkiksi toiminnon kulutus tai kokonaan puuttuva resurssi. Laajuusvirheet liittyvät siihen, että keskenään erilaisia resursseja on niputettu yhteen, jolloin yksittäinen kohdistin ei siirrä kustannuksia eteenpäin oikealla tavalla. Määrittelyvirheet ovat tyypillisesti ajurivalintojen yhteydessä tehtyjä virheitä, jolloin valittu ajuri ei riittävän tarkasti kuvaa kustannusten käyttäytymistä. (Suomalainen ym. 2011, 144)

Toimintojen ja ajurien määrittäminen on toimintolaskennan onnistumisen kannalta kriittisimmät kohdat. Huonosti määriteltynä ne vääristävät heti tuloksia. (Alhola 2008, 53) Järvenpää ym. toteavat, että laskentajärjestelmien tulisi olla riittävän halpoja, helppokäyttöisiä sekä tarjota hyödyllistä ja oikeaa tietoa (2001, 96-97). Toisin sanoen, toimintolaskentajärjestelmässä tulisi keskittyä olennaiseen ja välttää liiallista yksityiskohtaisuutta ja turhaa pikkutarkkuutta, koska muuten laskemisesta tulee liian työlästä ja kallista.

Osa yrityksen kustannuksista on sellaisia, jotka syntyvät, vaikka toimintaa ei olisi. Käyttämätöntä kapasiteettia laskettaessa tulisi miettiä, mikä on tavoiteltu tai oikea kapasiteettitaso ja miten kustannukset jakautuvat silloin laskentakohteille. Tällaiset kustannukset eivät yleensä suoraan johdu yksittäisestä toiminnosta tai laskentakohteesta, eikä niitä siksi pitäisi suoraan sellaisenaan siirtää toteutuneen kapasiteettitason mukaisiksi toiminnon kustannuksiksi. (Suomalainen ym. 2011, 142-143) Myös niin sanotun ylikapasiteetin kustannukset voivat olla ongelmallisia kohdistaa. Jonkin toiminnon yhdelle laskentakohteelle tulee kohdistaa esimerkiksi palkkakuluista vain kulunutta työaikaa vastaava kustannus. Jos yrityksellä ei ole tarjota työntekijälle tarpeeksi töitä ja työntekijä viettää osan työajastaan tekemättä mitään, ei tätä ”luppoaikaa” tule kohdistaa kuluna olemassa oleville laskentakohteille. (Järvenpää ym. 2001, 248)

Yritystoiminnassa on aina myös sellaisia toimintoja, jotka eivät suoranaisesti liity laskentakohteisiin eli tuotteisiin tai asiakkaisiin. Esimerkkejä tällaisesta vaikeasti kohdennettavasta kulusta on vaikkapa siivous- ja vartiointitoiminnot. Niille on helppo kohdistaa kustannuksia mutta niitä on vaikea kohdistaa edelleen tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Ongelma voidaan ratkaista joko hyväksymällä se tosiasia, että kaikkia kuluja ei voida kohdistaa ja jättää kulu kokonaan kohdistamatta tai vaihtoehtoisesti käyttää kohdistamiseen jotain ”vääriä” mutta paremman puutteessa parhaiten soveltuvaa kohdistustekijää. (Turney 2002, 73)

Toimintolaskentaan siirtyminen aiheuttaa aluksi paljon työtä. Ennen varsinaista toimintolaskentaa täytyy selvittää prosessit ja sitä kautta eri toiminnot, olemassa

olevat resurssit, niiden käyttö ja kohdistaminen sekä miettiä ja määritellä tarvittavat ajurit. Ja sen jälkeen päästään vasta laskemaan, joka sekin vaatii oman urakkansa. Työteliäisyydestä johtuen toimintolaskentaa harjoitetaankin yrityksissä vain ajoittain tai tietyillä painopistealueilla. (Lehtonen 2007, 120 – 121)

2.2 Suunnitteluprosessin vaiheet

Toimintolaskentamallin käytännön toteutus saattaa alkuun vaikuttaa melko monimutkaiselta ja työläältä. Eri lähteissä laskentamallin käyttöönottoprosessia kuvataan hieman eri tavoilla ja prosessin vaiheet jaksetaan ja määritellään hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla riippuen siitä kuinka tarkasti, hienojakoisesti ja eri vaihtoehdot huomioiden prosessia kuvataan. Pääsääntöisesti toimintolaskentamallin käyttöönottoprosessi kuitenkin noudattelee kaikissa lähteissä suunnilleen samaa rataa, jota myös on pyritty tässä seuraavassa kappaleessa kuvaamaan. Yksinkertaistettuna toimintolaskennan käyttöönotto etenee siten, että ensin määritellään toiminnot ja tarvittavat resurssit toimintojen suorittamiseksi sekä ajurit, joilla resurssien aiheuttamat kustannukset kohdistetaan toiminnoille, ja lopuksi kustannukset siirretään toiminnoilta tuotteille.

Toimintolaskentaprojektia käynnistettäessä tulee ensin pohtia projektin tarkoitusta sekä miettiä, mitä tavoitteita toimintolaskennalle asetetaan. Jos toimintolaskennalla tavoitellaan esimerkiksi parempaa tehokkuutta prosessien kehittämisen kautta, voi yksityiskohtainen mallinnus olla perusteltu. (Järvenpää et al. 2001, 306)

2.2.1 Toimintojen tunnistaminen

Toimintolaskennan käytännön toteuttamisen ensimmäinen askel on selvittää, mitä yrityksessä todella tehdään. ”Toiminnot ovat toimintolaskennan ydin, ja ne tulee määritellä ennen kustannusten kohdistamista” toteaa Turney (2002, 113).

Kustannusten oikeaa kohdistusta varten on syytä tietää tarkasti, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Tämä selvitetään yrityksen toimintojen ja prosessien kartoituksella. (Suomalainen ym. 2011, 138) Toiminnot ja toimintoketjut kartoitetaan

yleensä avainhenkilöitä haastatteleamalla. Määrittämisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Mikä on toiminnon nimi? Kuka toiminnosta vastaa ja ketkä sen suorittamiseen osallistuvat? Mitä se tuottaa? Mitä lisäarvoa se tuottaa asiakkaalle? Mitä ja kuinka paljon resursseja toiminto vaatii? (Alhola 2008, 95 – 96)

Toimintoja määriteltäessä tulee pitää mielessä laskennan tarkoitus; onko tärkein tehtävä kustannusten tarkka kohdistaminen vai tiedon tuottaminen toiminnoista ja kustannusobjekteista. Toiminnot täytyy määritellä. Yksi tapa toimintojen selvittämiseksi on pilkkoa organisaatiokaaviota pienemmiksi yksiköiksi ja pienempiin toimintoihin niin kauan, että jako vastaa toimintolaskentajärjestelmälle asetettua tarkoitusta. (Turney 2002, 277)

Osa toiminnoista voi olla keskenään hyvin samanlaisia. Samankaltaiset toiminnot voidaan yhdistää toisiinsa laskentajärjestelmän keventämiseksi. Myös sellaisia toimintoja voi olla, joiden kustannukset ovat suhteessa muihin niin pieniä ja merkityksettömiä, että ne kannattaa kohdistaa muille toiminnoille turhan laskentatyön välttämiseksi. (Turney 2002, 279) Jokaisen toiminnon seuraaminen yksittäin ei aina ole järkevää, koska toimintolaskennan vaatima työmäärä kasvaa jokaisen yksittäisen toiminnon myötä, mutta laskennassa saavutettu lisätarkkuus ei välttämättä riitä kompensoimaan tarvittavaa työmäärää. Läheisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka kuluttavat resursseja samoin perustein, voidaan yhdistellä toimintoal-
taiksi. (Alhola 2008, 50)

Toimintomallin onnistumisen kannalta on suuri merkitys sillä, millä tasolla toimintoja tarkastellaan. Pienissäkin yrityksissä on hyvin paljon yksittäisiä toimintoja ja niiden kaikkien tarkasteleminen yksittäin on kovin työlästä ja monimutkaista. Siksi on järkevää yhdistellä toisiinsa liittyviä toimintoja toimintoryhmiksi. Edellytyksenä on, että samassa toimintoryhmässä tulee kaikilla toiminnoilla olla yhteinen kustannusajuri. (Järvenpää et al. 2001, 97)

Toimintoanalyysiin tarvittava tieto voidaan saada esimerkiksi tarkkailemalla tehtävää työtä ja työntekijää tai hyödyntämällä työkirjanpitojärjestelmiä. Tarkkailu on helppo ja halpa tapa saada tietoa tehtävästä työstä mutta se vaatii tarkkailijalta kokemusta ja ymmärrystä prosessista. Työaikatilastoja ei usein ole valmiina käytettävissä vaan sellainen voidaan joutua luomaan. Jatkuva työajanseurantalomakkeiden täyttäminen puolestaan saatetaan usein kokea tungettelevana tai turhana, minkä vuoksi niitä täytetään huolimattomasti ja puutteellisesti. Työaikaa voidaan seurata myös lyhyeltä aikaväliltä, jolloin se ei aiheuta jatkuvasti ylimääräistä vai-
vaa. (Turney 2002, 259-260) Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa toimintoihin liittyvää informaatiota kerättiin tarkkailemalla sekä avainhenkilöitä haastattele-
malla. Työajankäyttöä selvitettiin työajanseurantalomakkeen avulla.

2.2.2 Resurssien ja kustannusten määrittäminen

Resurssit kertovat kuinka paljon ja mihin rahaa on kulunut. Euromääräiset summat saadaan yleensä pääkirjanpidosta. Pääkirjanpidosta saatu summa, esimerkiksi palkkasumma, jaetaan eri toiminnoille, kuten vastaanotto-, valmistus- ja pakkaus-
toiminnoille, jonkin sopivan ajurin avulla, esimerkiksi käytetyn ajan suh-
teen. (Alhola 2008, 43) Resurssien kustannustiedon tärkein lähde on organisaation
kirjanpito. Kustannukset kohdistetaan pääkirjan tileiltä toiminnoille aiheuttamis-
periaatteen mukaisesti siten, että kohdistettava kulu vastaa toiminnon suorittami-
seksi vaadittua resurssin, esimerkiksi työajan, käyttöä. (Turney 2002, 113) Kus-
tannusten kohdistaminen tapahtuu usein monessa vaiheessa. Kustannuksia siirre-
tään pääkirjan tileiltä alaspäin ja sivuttain, kunnes ne päätyvät toiminnoille ja kulu
on saatu kohdistettua. (Turney 2002, 288)

Pääkirja sisältää kaiken tärkeän taloudellisen tiedon organisaation käytettävissä
olevista resursseista. Pääkirjassa tilejä on kuitenkin toimintolaskennan kannalta
turhan paljon, mikä lisää työmäärää ilman vastaavaa hyötyä. Sen vuoksi tilejä,
jotka liittyvät toisiinsa, joilla on yhteinen tarkoitus ja jotka kohdistuvat samalla
tavoin, voidaan yhdistää laskennan keventämiseksi. Koska toimintolaskenta on
yrityksen sisäistä laskentaa, ei yleisesti hyväksytyt ja ulkoista kirjanpitoa rajoitta-

vat kirjanpitosäännöt ole sitä sitovia. Tästä johtuen voidaan tilien yhdistelyssä ja pääkirjan käsittelyssä hyödyntää luovuutta, esimerkiksi poistot voidaan laskea todelliseen käyttöön tai kulutukseen pohjautuen. (Turney 2002, 283 - 285)

Ensin kustannukset kohdistetaan resursseille, joita ovat esimerkiksi tilat ja henkilöstö. Resurssikustannusaltailla tarkoitetaan samantyyppisten resurssien, esimerkiksi hallinnon toimihenkilöiden, yhteen koottua joukkoa. Resurssialtaisiin sisältyvien resurssien tulisi olla luonteeltaan ja käytöltään yhdenmukaisia. (Suomalainen ym. 2011, 134-135) Resurssialtaat vähentävät työmäärää, kun jokaista resursia ei tarvitse yksitellen käsitellä, mutta liian laajat resurssialtaat voivat vaikeuttaa kustannusten tarkkaa kohdistamista.

Vaikeasti kohdistettavia kustannuksia voidaan kohdistaa välillisesti eli ne voidaan allokoida. Sitä tulisi kuitenkin käyttää vain silloin, jos kohdistaminen muuten ei ole järkevää tai mahdollista. Toimitilakulut ovat tyypillisiä allokoitavia kustannuksia. Toimintolaskentaa voidaan helpottaa myös kohdistamalla aputoimintojen kustannukset päätoiminnoille, jolloin aputoimintoja ei tarvitse käsitellä erikseen. Esimerkiksi hallinnon kulut, joita on vaikea kohdistaa suoraan kustannusobjekteille, voidaan kohdistaa ensin päätoiminnoille ja sitä kautta tuotteilla. (Turney 2002, 289 - 290)

2.2.3 Kustannusten kohdistaminen ajurien avulla

Resurssiajureiden avulla kohdistetaan resurssit eri toiminnoille joko suoraan tai resurssialtaiden kautta. On tärkeää valita oikeat kustannusajurit, koska väärin valittu ajuri johtaa virheellisiin tuloksiin, jolloin koko laskenta on hyödytön. Siksi ajurien valinta on koko toimintolaskennan tärkeimpiä tehtäviä. (Alhola 2008, 44) Resurssien kohdistustekijät (resurssiajurit) määräävät toimintojen kuluttamien resurssien määrän ja siten siitä aiheutuvan kustannuksen (Turney 2002, 287).

Resurssien kohdistustekijät, eli ajurit, siirtävät kustannukset resursseilta toiminnoille. Se osa resurssista, joka on kohdistettu tietylle toiminnolle, on kyseisen toiminnon niin sanottu kustannuselementti. Kustannuselementtien avulla yritys

pystyy paremmin hallitsemaan resursseja, koska tiedetään tarkasti mitä resursseja ja kuinka paljon tietty toiminto vaatii. (Turney 2002, 115 - 116)

Kaikki toiminnoille siirretyt kustannukset kohdistetaan lopullisille tuotteille tai laskentakohteille toimintoajureiden avulla. Laskentakohteille voivat olla esimerkiksi tuotteet, tuoteryhmät, asiakkaat tai markkina-alueet. Käytettävien ajurien tulee olla oikein valittuja ja sopusoinnussa toiminnon luonteen kanssa. Toimintoajurin tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti toiminnan tulosta, sitä ”mitä toiminnon avulla saadaan aikaiseksi eli mitä toiminto varsinaisesti tuottaa.” (Suomalainen ym. 2011, 136 - 140)

Kohdistustekijät, joita useissa lähteissä kutsutaan myös toimintoajureiksi, mittavat sitä, miten usein tietty toiminto tehdään tietylle asiakkaalle tai tuotteelle, sekä sen työmäärän, minkä toiminnon suorittaminen vaatii. (Turney 2002, 123) Kustannusobjektien, eli tuotteiden tai asiakkaiden, aiheuttamat kustannukset saadaan laskettua tarkasti silloin, kun korrelaatio kohdistustekijän ja toiminnon käytön välillä on vahva. Toimintolaskennan onnistumiseksi yrityksen tuleekin löytää sopivat kohdistustekijät. Kohdistustekijöitä ei saisi olla liikaa, koska liiat kohdistustekijät tekevät järjestelmästä monimutkaisen ja vaikeasti ymmärrettävän. (Turney 2002, 124)

Kohdistustekijöiden määrä vaikuttaa merkittävästi toimintolaskentamallin työläyteen. Kohdistustekijöitä tarvitaan vain niin useita, että kustannukset saadaan kohdistettua kustannusobjekteille riittävän tarkasti. Riittävä tarkkuus riippuu toimintolaskennalle asetetuista tavoitteista. Tarpeettoman useat kohdistustekijät vain lisäävät mittauskustannuksia ilman vastaavaa hyötyä. (Turney 2002, 297)

Ajurityyppejä on kolme: määrä- eli transaktioajurit, kestoajurit sekä intensiteettiajurit. Määräajurit mittaavat nimensä mukaisesti kappaleiden, erien, toimittajien tms. määriä. Ne sopivat käytettäväksi silloin, kun suoritteet ovat samanveroisia. Kestoajurit perustuvat käytettyyn aikaan ja ne ovat usein hyvin käyttökelpoisia, koska aikaa on helppo mitata. Intensiteettiajurit ovat hankalampia toteuttaa kuin

edelliset. Joskus toiminnon suorittaminen ei riipu suoritusmäärästä tai käytetystä ajasta. Intensiteettiajurien vaihtoehtona on pilkkoa toiminto pienempiin osiin. (Suomalainen ym. 2011, 141)

Toimintoajurien lisäksi voi joskus olla tarpeellista käyttää yksikköajuria kustannusten kohdentamiseen. ”Yksikköajureilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon kustannuksiin (resurssikulutukseen) ja siihen, miten toiminto suoritetaan.” Esimerkiksi toimintona voi olla asiakaskontaktien luominen, jolloin toimintoajuriksi voidaan valita esimerkiksi asiakaskäyntien lukumäärä ja yksikköajuriksi matkan pituus. Yksikköajurin avulla voidaan nyt erotella erilaiset asiakaskäynnit toisistaan paremmin kuin pelkällä toimintoajurilla. (Alhola 2008, 48 – 49)

Toimintolaskennassa kohdistetaan ensin resurssien käytöstä aiheutuneet kulut toiminnoille ja sen jälkeen toiminnoilta asiakkaalle. Näin saadaan selville se kokonaiskustannus, joka on aiheutunut tuotteen valmistamisesta tai palvelun tuottamisesta kyseiselle asiakkaalle. Tämän tiedon avulla voidaan sitten selvittää asiakkaan kannattavuus tai kannattamattomuus yritykselle. Samaa tietoa voidaan myös hyödyntää hinnoittelussa. Toimintolaskennan antama kokonaiskustannus kertoo tuotteen tai palvelun minimihinnan: kustannuksen, joka on hinnoittelulla katettava, jotta tuote tai palvelu kattaa vähintään aiheuttamansa kulut. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin hieman hinnoittelun perusteita. Hinnoittelun lisäksi tarkastellaan vähän lähemmin niitä toimintoja tai prosesseja, joita tilitoimistoissa tehdään.

3 TALOUSHALLINNON PROSESSIT TILITOIMISTOISSA SEKÄ KUSTANNUSPERUSTEINEN HINNOITTELU

Opinnäytetyön teoriaosuuden toisessa osassa käsitellään hieman sitä, mitä tilitoimistossa tapahtuu, kun tilitoimiston asiakas luovuttaa oman taloushallintonsa tilitoimiston hoidettavaksi. Aluksi selvitetään kirjanpitoa yleisesti ja sitten tarkemmin kahta tämän opinnäytetyön kannalta olennaisinta tilitoimistopalvelua eli juoksevaan kirjanpitoa sekä palkanlaskentaa.

Kirjanpidon lisäksi opinnäytetyön tässä osiossa tarkastellaan vielä viimeisenä aiheena hieman kustannuksia ja hinnoittelun perusteita. Hinnoittelu on yksi tärkeimmistä yritystoimintaan liittyvistä kysymyksistä ja ”oikean” hinnan asettaminen on usein vaikeaa.

3.1 Taloushallinto tilitoimiston palveluna

Yritysten laskentatoimi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja pakollista, sisäinen laskentatoimi on vapaaehtoista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoiseen laskentatoimeen, koska empiirisessä osassa tarkasteltavana olevat Tilitoimisto T:in palvelut ovat ulkoista laskentatointia.

Kirjanpidosta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä kirjanpitolain määräämää liikekirjanpitoa. Se perustuu kirjanpitolainsäädännön lakeihin ja säännöksiin. Jokainen, joka harjoittaa Suomessa liike- tai ammattitoimintaa on kirjanpitovelvollinen toiminnastaan, samoin kaikki yhtiöt ja yhteisöt (Lehtonen 2007, 124 – 125). Kirjanpito rekisteröi yrityksen ja sen sidosryhmien välillä tapahtuvia liiketoimia. Kirjanpidon tehtävänä on tuottaa tietyt lakisääteiset raportit ja ilmoitukset, kuten arvonalisäveroilmoitus verottajalle sekä tilikausittain virallinen tilinpäätös. Yrityksen taloudellisen tuloksen selvittäminen on yksi kirjanpidon päätarkoituksista. (Tomperi 2010, 10 – 11)

Ne tiedot, jotka koskevat yrityksen ja sen sidosryhmien välistä taloudellista kanssakäymistä kerätään yhteen kirjanpidossa. Se on osa laskentatoimen yleistä rekisteröintitehtävää. Kaikki yrityksen menot, tulot sekä rahoitustapahtumat ovat liike-tapahtumia, jotka tulee kirjata kirjanpitoon. (Tomperi 2010, 9 - 13) Taloushallintoliitto tiivistää kirjanpidon seuraavasti: kirjanpito tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että yritystoimissa syntyneet tositteet kerätään ja järjestetään ja niiden sisältämä informaatio rekisteröidään siten, että tulokseksi saadaan laskelma yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Kirjanpidon ABC 2011)

Hyvä kirjanpitotapa sitoo yhteen kirjanpitolainsäädännön yksittäiset ja hajanaiset määräykset. Kirjanpito tulee tehdä siten, että ei ole väärinkäsityksen vaaraa eikä lukija saa harhakäsityksiä kokonaisuudesta. Kirjanpitolaki määrittelee kirjanpidon yleiset periaatteet. Juoksevaa kirjanpitoa ohjaavat vakiintuneet käytännöt sekä hyvä kirjanpitotapa. (Lehtonen 2007, 136)

Kirjanpitomerkinnät, eli tosittien päiväys ja numero, tiliöinti, rahamäärä sekä alv-kannat, on merkittävä selvästi eikä niitä saa poistaa. Kirjanpidon tulee olla ajantasaista ja sitä on pidettävä kuukausikohtaisesti. Arvonlisäverovelvollisen tulee antaa kausiveroilmoitus kuukausittain määräaikana seuraavan toisen kuukauden 12. päivään mennessä. Liikevaihdoltaan pienet yritykset voivat antaa kausiveroilmoituksen kerran vuodessa tai neljännesvuosittain. (Kirjanpidon ABC 2011)

Lyytinen toteaa, että tilitoimistoala on muuttunut muun muassa teknisten innovaatioiden myötä siten, että asiakkaiden tunteminen korostuu nykyään enemmän kuin ennen. Tilitoimiston asiakkaisiin kuuluu käytännössä aina sekä hyviä että huonoja asiakkaita, mutta tilitoimiston liiketoiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tyytyväinen asiakas haluaa ostaa lisää saamaansa hyvää palvelua. Tilitoimistot saattavat toisinaan joutua tilanteeseen, jossa asiakkaan vaatimukset ja hyvä kirjanpitotapa ovat ristiriidassa. Tällaisessa tilanteessa tilitoimisto voi vedota taloushallintoliiton ohjeistukseen alalla noudatettavasta hyvästä kirjanpitotavasta ja sen perusteella tarvittaessa jopa kieltäytyä yhteistyöstä. (Lyytinen 2012, 58 - 60)

Tilitoimistojen hinnoitteluissa on suuria eroja. Hinnat voivat pohjautua joko tapahtumien (tositteiden) määrään, ajankulumiseen tai kiinteään kuukausitaksaan tai hinta voi olla näiden yhdistelmä. Taloushallinto on kuitenkin asiantuntija palvelua, jossa osaamisen taso eli asiantuntijuus sekä tarjottavien palveluiden laatu tulisi olla oikeassa suhteessa hintaan. Tilitoimiston asiakkaan tulisi voida luottaa hinnan ja laadun väliseen suhteeseen. (Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu 2009)

3.1.1 Juoksevan kirjanpidon perusteet

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kirjanpitoa koko tilikauden ajalta, joten tässä yhteydessä ei kovin yksityiskohtaisesti selvitetä kirjanpitoa kokonaisuutena, vaan keskitytään lähinnä teoriaosuuden ymmärtämisen kannalta olennaiseen kuukausittaiseen käytännön kirjanpitoon. Kuitenkin on mielestäni perusteltua selvittää muutama perusseikka myös koko tilikauden kirjanpitämisestä sekä tilinpäätöksistä.

Juokseva kirjanpito tarkoittaa liiketapahtumien, eli tulojen, menojen, rahoitustapahtumien, kirjaamista. Juoksevan kirjanpidon tärkein tehtävä on pitää erillään yrityksen rahat yrittäjän rahoista. Kun kirjanpidon avulla on pidetty yrityksen tulot ja menot erillään yrittäjän omista tuloista ja menoista, voidaan silloin selvittää yrityksen liiketoiminnan tulos tilinpäätöksen avulla. (Ihantola, Leppänen, Kuhanen & Sivonen 2012, 57) Kirjanpitolain luvussa 2 säädetään, että kirjanpitovelvollisen tulee merkitä kirjanpitoonsa liiketapahtumien menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät. Liiketapahtumilla kirjanpitolaki tarkoittaa jotakin sellaista taloudellista toimenpidettä, jonka seurauksena kirjanpitoon tehdään rahamääräinen merkintä eli kirjaus. (Kirjanpitolaki, luku 2)

Kirjanpito-prosessin ensimmäinen vaihe on kerätä tietoa liiketapahtumista ja muista yrityksen taloudellisista tapahtumista. Liiketapahtumat tunnistetaan erilaisten taloudellista informaatiota sisältävien tositteiden avulla. Liiketapahtumat todentavien tositteiden sisältämä taloudellinen informaatio täytyy siirtää yrityksen kirjanpito-kirjoihin eli pääkirjaan. Tietojen tallentaminen tapahtuu yleensä kirjanpito-ohjelman avulla. (Vitez 2009) Kirjanpitolaki määrää, että liiketapahtumat kirja-

taan sekä aika- että asiajärjestykseen. Peruskirjanpidon päiväkirjassa liiketapahtumat ovat aikajärjestyksessä ja pääkirjassa asiajärjestyksessä eli tileittäin ryhmiteltynä. (Kirjanpitolaki, luku 2)

Tilit ovat kaksipuolisia laskelmia, joilla tulot ja menot eritellään ja ryhmitellään liiketapahtumatyyppien mukaan kokonaisuuksiksi. Suomessa käytetään kahdenkertaista kirjanpitoa, mikä tarkoittaa sitä, että liiketapahtumat kirjataan aina kahdelle tilille eri puolille. (Tomperi 2010, 15) Tileille kirjataan liiketapahtumien euromääräiset muutokset; yhdelle puolelle yhdensuuntaiset ja toiselle puolelle vastakkaissuuntaiset muutokset. Tilit nimetään niiden sisällön mukaan, esimerkiksi vuokramenot tai kaluston korjausmenot. Tilille tehtävä merkintä on vienti ja viennin tekemistä kutsutaan kirjaamiseksi. Kirjanpidon perussäännöt määräävät että, vientejä tehdään aina vähintään kaksi: yksi debet-puolelle ja toinen vastatilin credit-puolelle. Yhden kirjauksen debet ja credit -puolien summat tulee olla yhtä suuret. Debet-puolelle kirjataan rahojen lisääntyminen ja credit-puolelle niiden väheneminen. (Ihantola ym. 2012, 16 - 19) Kirjanpitolain luvussa 2 säädetään, että liiketapahtumat pitää kirjata asian mukaan eri kirjanpitotileille, joiden sisällön on jatkuvasti pysyttävä samana.

Peräkkäiset tilikaudet muodostavat ketjun, jossa päättyneen tilikauden tilinpäätös on samalla perusta alkavan tilikauden avaavalle taseelle (Lehtonen 2007, 125). Toimenpidettä, jossa edellisen tilikauden päättävän taseen luvut siirretään avaavaan taseeseen, kutsutaan tilinavaukseksi. Sen jälkeen kaikki tilikauden liiketapahtumat kirjataan kirjanpitoon kyseistä liiketapahtumaa kuvaavalle tilille tositemien perusteella. Kun tilikausi päättyy, tilit päätetään tulostilille sekä tasetilille tilinpäätöksessä. Tulos- ja tasetilien perusteella kirjanpidon tiedoista muokataan virallisten kaavojen mukaiset tuloslaskelma- sekä taseraportit. (Ihantola et al. 2012, 57) Ajanjaksoa, jolta yrityksen tulos selvitetään, kutsutaan tilikaudeksi ja sen normaalipituus on 12 kk, mutta tilikauden ei kuitenkaan tarvitse alkaa ja loppua vuoden vaihteeseen vaan se voi vaihtua milloin tahansa. (Tomperi 2010, 13)

Pääsääntöisesti jokaisen yrityksen on suoritettava arvonlisäveroa kalenterikuukausittain. Kalenterikuukauden arvonlisäveron määrä lasketaan suoritettavan (myyntien alv) ja vähennettävän (ostojen alv) veron erotuksena. Koska, arvonlisäverokantoja on useita, pitää kaikki eri verokantojen alaiset myynnit ja ostot pitää erillään eri tileillä. (Ihantola ym. 2012, 63) Kirjanpito-ohjelma laatii yleensä automaattisesti yhteenvedon kuukauden arvonlisäverolaskelmasta (Tomperi 2010, 130).

Kirjanpidossa käytetyt tilit muodostavat tililuettelon, jonka tilien määrä riippuu siitä, kuinka tarkasti tulot ja menot halutaan eritellä. Minimivaatimus on että, tilejä on riittävästi, jotta niistä saadaan muokattua asetuksen mukainen virallinen tuloslaskelma ja tase. (Kirjanpidon ABC 2011)

3.1.2 Kirjanpito käytännössä

Vaikka sähköisyys on kirjanpidossa lisääntynyt, pienissä yrityksissä toimitaan edelleen usein paperitositteiden kanssa ja varsinainen kirjanpito tehdään yhdellä kerralla sitten, kun kuukauden koko tositeaineisto on saatu käyttöön. Aineisto voidaan toimittaa kirjanpitäjälle postitse tai viemällä se paikan päälle. Kirjaamisrutiini pitää sisällään tosittien päiväämisen, numeroinnin, vientiselityksen sekä rahamäärän merkitsemisen. Viennit tallennetaan kirjanpito-ohjelmaan. (Kirjanpidon ABC 2011) Viennit täsmäytetään, mikä tarkoittaa sitä, että kirjanpidon tilien summia vertaillaan osakirjanpidon (esim. palkanlaskenta tai myyntireskontra) ja pääkirjanpidon välillä. Yksi yleisimmistä ja tärkeimmistä täsmäytyksistä on pankin tiliotteen ja kirjanpidon pankkitili-tilin täsmäyttäminen. (Ihantola ym. 2012, 211)

Nykyään kirjanpito tehdään käytännössä aina jonkin tietoteknisen sovelluksen avulla. Jatkuvasti myös kehitetään ja otetaan käyttöön sellaisia ohjelmistoja, jotka hyödyntävät sähköistä tiedonsiirtoa Internetin välityksellä sekä kirjanpitomateriaalin säilyttämistä sähköisessä muodossa. (Ihantola ym. 2012, 210) Kirjanpito-ohjelmat nopeuttavat huomattavasti käytännön kirjanpitotyötä, koska monet työ-

vaiheet hoituvat automaattisesti. Kirjanpito-ohjelmat myös tuottavat monet kirjanpidon laskelmat ja raportit suoraan. (Tomperi 2010, 130) Esimerkiksi arvonlisäverolaskelmaa ei tarvitse laskea käsin, vaan sen saa tulostettua suoraan kirjanpito-ohjelmasta.

Liiketapahtumien kirjaamisen jälkeen valmistellaan kirjanpidon raportit ja laskelmat, joiden kautta yrityksen omistaja sekä mahdolliset muut sidosryhmät saavat tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. (Vitez 2009) Arvonlisäverovelvollisen yrittäjän tulee antaa verohallinnolle kuukausittain kausiveroilmoitus, jolla ilmoitetaan kohdekuukauden myynneistä tilitettävä vero sekä ostojen vähennettävä vero. Kausiveroilmoituksella ilmoitettu alv maksetaan verotilipalvelun kautta verohallinnolle. Kausiveroilmoitus on lähetettävä ja tilitettävä vero maksettava kohdekuukautta seuraavan toisen kuukauden 12. päivään mennessä. (Ihantola ym. 2012, 71)

Verotili on verohallinnon ylläpitämä veronmaksajakohtainen tili, jolle merkitään useimmat yrityksen oma-aloitteiset verot, kuten arvonlisävero ja työnantajasuoritukset, kausiveroilmoitusten perusteella. Yrittäjä myös maksaa alv:n verotilille, jolloin suoritus näkyy verotilillä. Verotilin tiliotteessa näkyvät kaikki verotilin tapahtumat mukaan lukien mahdolliset viivästys- tai hyvityskorot. (Ihantola ym. 2012, 71)

Kausiverolaskelman lisäksi usein tehdään myös ns. välitilinpäätös kuukausittain. Välitilinpäätös koostuu kirjanpito-ohjelmasta tulostetuista tuloslaskelmasta ja taseesta. Välitilinpäätös on vain suuntaa antava verrattuna viralliseen tilikauden tilinpäätökseen, koska tuloja ja menoja ei jaksoteta kuukausittain. (Tomperi 2010, 130)

3.1.3 Palkanlaskenta ja palkasta tehtävät pidätykset

Työnantaja maksaa työntekijälle palkkaa työsopimuksen mukaisesti. palkasta ja mahdollisista luontoiseduista vähennetään ennakonpidätys sekä työntekijän osuus työeläkemaksusta ja työttömyysvakuutusmaksusta. Lisäksi työnantaja maksaa

palkan lisäksi työnantajan osuuden sosiaaliturvamaksusta sekä työeläke-, työttömyys- ja tapaturmavakuutuksista. (Tomperi 2010, 88)

Palkka voi koostua myös erilaisista luontoiseduista sekä päivärahoista ja kilometrikorvauksista, joilla hyvitetään työntekijälle aiheutuneita kustannuksia. Luontoisedut kuuluvat työntekijän ennakonpidätyksen alaiseen palkkaan, kulukorvauksia ei pidetä palkkana, joten niistä ei peritä ennakonpidätystä (elleivät ne ylitä verohallituksen vahvistamaa ylärajaa). (Ihantola ym. 2012, 91)

Ennakonpidätystä on tarkoitus periä palkansaajilta sitä mukaa kuin palkkatuloo kertyy. Ennakonpidätysjärjestelmä on sellainen, että työnantaja pidättää palkasta veron osuuden jokaisen työntekijän henkilökohtaisen ennakonpidätysprosentin mukaan ja tilittää pidätetyn osuuden verotilin kautta verohallinnolle. (Tomperi 2010, 185) Työnantaja maksaa työntekijälle siis ainoastaan nettopalkan, joka on bruttopalkan ja ennakonpidätyksen erotus (Ihantola ym. 2012, 91).

Ennakonpidätyksen lisäksi työnantajan täytyy tilittää verohallinnolle sosiaaliturvamaksua sekä pakollisia lakisääteisiä maksuja, kuten työeläkemaksu, tapaturmavakuutusmaksu ja työttömyys- sekä ryhmähenkivakuutusmaksu. (Ihantola ym. 2012, 92) Vuoden 2013 alusta lähtien työttömyysvakuutusmaksut perii Työttömyysvakuutusrahasto (TVR), kun sen on tähän asti perinyt vakuutusyhtiö lakisääteisen tapaturmavakuutuksen yhteydessä. Yrityksen maksama palkkasumma ilmoitetaan vuosittain Työttömyysvakuutusrahastolle, joka ilmoituksen perusteella laskee maksettavan työttömyysvakuutusmaksun. (Työttömyysvakuutusrahasto 2012)

Ennakonpidätys lasketaan työntekijän verokortissa olevan henkilökohtaisen pidätysprosentin mukaan palkanmaksukausittain. Työntekijän palkasta pidätetty ennakko ilmoitetaan verottajalle kausiveroilmoituksella palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä. Työnantaja myös tilittää ennakonpidätyksen verottajalle seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä. (Tomperi 2010, 89 – 90) Ennakonpidätyksen määrän lisäksi myös sosiaaliturvamaksun määrä il-

moitetaan kausiveroilmoituksella verohallinnolle. Kausiveroilmoituksen voi antaa joko sähköisesti tai paperilla. (Ihantola ym. 2012, 92)

Jos palkansaaja ei maksa velkojaan eikä maksamattomia velkoja saada muuten perittyä, voi tuomioistuimien määrätä kyseisen henkilön palkan ulosmitattavaksi. Palkansaajan työnantajalle lähetetään tällöin maksukielto, joka on sitova määräys palkasta tehtävästä ulosotosta. Ulosottopidätys lasketaan palkansaajan jokaisesta nettopalkasta niin kauan kuin ulosotto on voimassa. Työnantaja tilittää ulosmitatun palkanosan mahdollisimman pian ulosottoviranomaiselle maksukiellon ohjeiden mukaisesti. Jos työnantaja ei noudata maksukieltoa saatuaan sen tiedoksi, voidaan pidättämättä jätetty ulosoton määrä vaatia työnantajalta. (Oikeuslaitos 2012)

Työnantajan täytyy myös antaa verohallinnolle vuosittainen vuosi-ilmoitus, jossa eritellään työntekijän saamat palkat ym. korvaukset ja niistä perityt ennakot verovuoden ajalta. Ennakkoperintälaki vaatii yrityksen palkkakirjanpidolta tietyt pakolliset raportit. Näitä ovat palkkalista jokaiselta palkanmaksukaudelta, kuukausittainen palkkasuoritusten yhdistelmä sekä jokaisen työntekijän palkkakortti ja ansioerittely. (Tomperi 2010, 90 - 92)

3.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu ja asiakaskannattavuus

Yrityksen menestyminen riippuu suuresti siitä, miten sen tuotteet on hinnoiteltu. Hinta vaikuttaa paitsi suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen, myös yrityksen ja tuotteen imagoon sekä kilpailutilanteeseen. (Stenbacka ym. 2003, 195) Yrityksen kannattavuus riippuu tuotoista ja kustannuksista. Hinnoittelu on keskeisessä roolissa, kun tarkastellaan yrityksen tuottoja. Laskuttamattomien palvelujen tarjoaminen tai perusteettomasti annetut alennukset heikentävät yrityksen kannattavuutta. (Suomalainen ym. 2011, 223 – 224)

Hinnoittelun pohjaksi tulisi laskea tuotteen aiheuttamat kustannukset. Voitolisähinnoittelu (omakustannusarvohinnoittelu) ja katetuottohinnoittelu ovat hinnoittelumenetelmiä, jotka perustuvat kustannuksiin. (Stenbacka ym. 2003, 197)

Kustannusperusteiset hinnat muodostuvat pääosin tuotteiden aiheuttamien kustannusten perusteella. Toimintoperusteisissa hinnoittelumenetelmissä päähuomio kohdistetaan eri toiminnoista aiheutuviin kustannuksiin ja ne sopivat hyvin tilanteisiin, joissa kustannukset riippuvat siitä paljonko asiakas resursseja kuluttaa. Myyntihinnan tulee kattaa kaikki kustannukset ja sekä haluttu voitto. Joskus katteesta voidaan kuitenkin joustaa jonkin tärkeämmän tavoitteen, esimerkiksi markkinoiden valtaamisen vuoksi. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 46 - 48)

Tavanomaisesti hinta pyritään asettamaan vallitsevassa kilpailutilanteessa siten, että tuotteesta saatava voitto maksimoidaan. Hinnoittelun tulee kuitenkin tukea yrityksen strategiaa. Voiton lisäksi yrityksellä voi olla muitakin strategisia tavoitteita, kuten markkinaosuus- tai kasvutavoitteet. (Laitinen 2007, 135) Usein markkinat määräävät hintatason. On kuitenkin tärkeää tiedostaa omien hinnoittelupäätösten vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Hyvän katteen säilyttäminen hinnoissa edellyttää asiakastarpeiden tuntemista sekä asiakkaan saamien etujen osoittamista. Asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan enemmän, jos saavutettu lisäetu on helposti havaittavissa. (Suomalainen ym. 2011, 227)

Kustannusperusteisen hinnoittelun käyttö edellyttää tuotekohtaista kustannuslaskentaa. Jos laskennassa tehdään virheitä, ne heijastuvat helposti tuotteen hintaan ja siten myös yrityksen kannattavuuteen. Kustannusperusteisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hinta muodostettaisiin ainoastaan kustannusten perusteella, vaan käytännössä kysyntä ja kilpailutilanne vaikuttavat myös hinnoitteluun. (Laitinen 2007, 157)

Koska asiakkaat ovat erilaisia, on palveluyrityksessä järkevämpää laskea asiakaskannattavuutta kuin tuotekannattavuutta. Osa asiakkaista käyttää paljon sellaista työaikaa, jota ei voida asiakkaalta laskuttaa ja aiheuttaa näin ylimääräisiä kustannuksia. Asiakaskannattavuutta selvitettäessä on tärkeää miettiä, mitä toimintoja ja kuinka paljon eri asiakkaat käyttävät. Hinnoittelussa tämä tarkoittaa sitä, että eri asiakkaille tarjotaan samaa palvelua melko erilaiseen hintaan, asiakkaan käyttäytymisestä riippuen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40 – 41)

Asiakkaan palvelu kannattavasti on yritystoiminnan keskeinen tavoite, Tuotteiden ja palveluiden asiakasläheinen mutta kustannustehokas kehittäminen on liiketoiminnassa olennaista. Sellaiset toiminnot, joiden kuluja ei voida laskuttaa asiakkaalta, tulisi pyrkiä karsimaan mahdollisimman vähiin. (Lehtonen 2007, 100)

Usein, varsinkin pienissä yrityksissä, hinnoittelua arvioidaan ja kehitetään tilinpäätöksen perusteella. Tuotekohtainen kustannuslaskenta vaatii monesti resursseja, joita pienissä yrityksissä ei välttämättä ole. (Laitinen 2007, 176) Pienyritysten hinnoittelu on usein silti joustavaa ja tehokasta, vaikka se ei perustukaan syvällisiin hinnoittelumenetelmiin. Tämä johtuu siitä, että pienessä yrityksessä asiakkaat ja heidän tarpeensa ymmärretään hyvin vahvojen, läheisten yhteyksien ansiosta ilman muodollisia markkinatutkimuksiakin. (Laitinen 2007, 223) ”Pienyrittäjät haluavat hinnoittelussaan olla reiluja sekä asiakkailleen että työntekijöilleen.” toteaa Laitinen (2007 s. 224). Pienyrityksissä tuotteiden hinnoittelussa onnistumista arvioidaan usein vasta jälkikäteen koko yrityksen kannattavuuden kautta. Jos yritystoiminta on ollut kannattavaa, katsotaan hinnoittelukin oikeaksi. (Laitinen 2007, 221)

3.2.1 Katetuottohinnoittelu ja omakustannushinnoittelu

Katetuottohinnoittelu on menetelmänä yksinkertainen ja helppo käyttää, koska siinä huomioidaan vain tuotteen tai palvelun suoraan aiheuttamat muuttuvat kustannukset. Välilliset, kiinteät kustannukset sekä tavoiteltu voitto sisällytetään muuttuvien kustannusten päälle lisättävään katteeseen. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 48) Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa tavaraosto-, alihankinta-, raaka-ainemenot, joiden olevan suoraan riippuvaisia myynnistä. Silloin oletetaan, että kysynnän vaihteluihin voidaan vastata kapasiteettia sopeuttamalla ja samalla kulut muuttuvat vastaavasti. (Lehtonen 2007, 91)

Katetuottohinnoittelussa huomioidaan tuotteen muuttuvat kustannukset (minimikalkyyli), joihin lisätään haluttu katetuottolisä sekä arvonlisävero. Katetuottoa on tarkoitus kerätä niin paljon, että kaikkien tuotteiden yhteenlaskettu katetuottolisä

riittää kattamaan yrityksen kiinteät kulut sekä antamaan riittävän voiton omistajille. (Stenbacka ym. 2003, 199) Kiinteät kustannukset on tarkoitus kattaa myynnistä saadulla katteella (Lehtonen 2007, 90). Yleensä kateprosentti lasketaan loppuhinnasta ja sen suuruus vaihtelee paljon eri toimialoilla (Eskola ja Mäntysaari 2006, 48).

Katetuottohinta antaa tuotteelle alarajahinnan. Minimikalkyylin, eli tuotteen aiheuttamien muuttuvien kustannusten, alle hintaa ei ole kannattavaa asettaa. (Stenbacka ym. 2003, 200) Eskola ja Mäntysaari toteavat, että hinnan on katettava tuotantokustannukset sekä huomioitava kannattavuustavoite (2006, 45).

Katetuottohinnoittelussa hinnan perusteena ovat vain tuotteen muuttuvat kustannukset ja niiden päälle lisättävän katteen tulisi riittää kattamaan sekä kiinteät kustannukset että haluttu voitto. Katetuottohinnoittelussa ajatuksena on, että tuotetta voidaan poikkeustapauksissa myydä alle omakustannushinnan, esimerkiksi silloin jos tuotannossa on käyttämätöntä kapasiteettia, joka tapauksessa aiheuttaa kiinteitä kustannuksia. Tällöin on parempi myydä tuotetta, josta saadaan edes vähän katetta kiinteille kustannuksille, kuin olla tekemättä mitään ja maksaa käyttämättömästä kapasiteetista kulut kuitenkin. Katetuottohinnoittelu on joustavampi hinnoittelumenetelmä kuin omakustannushinnoittelu, koska hinnalla on varaa joustaa enemmän, etenkin alaspäin. Katetuottohinnoittelussa haastavampaa on kuitenkin tarvittavan katteen arvioiminen, johon tarvitaan tietoa kiinteiden kustannusten määrästä, voittotavoitteen suuruudesta sekä tuotantomääristä. (Laitinen 2007, 179 - 180)

Katetuottohinnoittelussa tuotteelle kohdistetaan tuotteen aiheuttamat muuttuvat kulut. Omakustannushinnoittelu eroaa katetuottohinnoittelusta niin, että muuttuvien kustannusten lisäksi myös kiinteitä kuluja, kuten toimitilakuluja, kohdistetaan tuotteelle. Molemmissa tapauksissa hintaan lisätään kate- tai voittolisä, jolla kannattavuus halutaan varmistaa.

Omakustannushinnoittelussa, jota myös voittolisähinnoitteluksi ja täyskatteelliseksi hinnoitteluksi toisinaan kutsutaan, määritetään tuotteen omakustannusarvo. Omakustannusarvoa laskettaessa kohdistetaan tuotteelle sekä muuttuvat että kiinteät yrityksen kustannukset. Omakustannusarvoon lisätään haluttu voittolisä sekä arvonlisävero ja näin saadaan tuotteen lopullinen myyntihinta. Voittolisän tai -tavoitteen asettaa yrityksen johto ja se voidaan määritellä esimerkiksi laskemalla sidotulle pääomalle jokin tietty korko. Voittolisähinnoittelu perustuu ajatukseen, että myyntihinta kattaa kaikissa tilanteissa yritystoiminnan kulut. Se sopii hinnoittelumenetelmäksi vakiintuneilla ja tasaisilla markkinoilla. (Stenbacka ym. 2003, 197 – 199)

Omakustannushinnoittelun tavoitteena on, että hinta kattaa kaikki tuotteesta aiheutuneet kustannukset ja antaa päälle vielä halutun voiton. Hinta-alarajana voidaan pitää omakustannusarvoa, jolloin tuotetta ei myydä tappiolla. (Laitinen 2007, 165)

Omakustannusarvohinnoittelun ongelmana on usein tuotekohtaisten kustannusten tarkka arvioiminen sekä voittolisän määrittäminen. Usein menetelmää helpotetaan siten, että vain tuotannon kustannukset kohdistetaan tuotteelle. Silloin voittolisän on oltava riittävän suuri, jotta se kattaa myös hallinnon ja markkinoinnin kulut. (Laitinen 2007, 166)

Kilpailutilanne markkinoilla asettaa yleensä tuotteen mahdolliselle hinnalle vaihteluvälin, joka puolestaan asettaa rajat voittolisälle. Mitä paremmin yritys pystyy hallitsemaan kustannuksiaan, sen suurempi vapaus sillä on hinnoitella tuotteensa haluamallaan tavalla ja saada tavoittelemansa voittolisä. (Laitinen 2007, 166)

3.2.2 Toimintoperusteinen hinnoittelu

Perinteisten laskentamenetelmien, katetuottolaskenta ja täyskatteellinen laskenta, avulla on vaikeaa jakaa välillisiä kustannuksia asiakaskohtaisesti, koska ne eivät yleensä kohdista kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaan. Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemiseksi on parempi käyttää toimintolaskentaa. (Eskola ja Mäntysaari 2006, 73) Hinnoittelussa, joka perustuu tuotteen arvioituihin koko-

naiskustannuksiin, on perusedellytys se, että kustannukset pystytään kohdistamaan luotettavasti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tämän vuoksi on usein perusteltua hyödyntää toimintoperusteista kustannuslaskentaa hinnoittelun pohjana. (Laitinen 2007, 172)

Toimintoperusteisen hinnoittelumenetelmän etu on tarkkuuden lisäksi se, että kustannukset selvitetään toiminnoittain, mikä parantaa kustannustehokkuuden kehittämistä ja lisäksi helpottaa tarvittaessa hinnan perustelemista asiakkaalle. (Laitinen 2007, 173) Huomioitavaa on kuitenkin se, että kyseessä ovat täyskatteelliset laskelmat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskannattavuuslaskelmissa on mukana sellaisia kiinteitä kulueriä, jotka eivät katoa vaikka asiakas katoaisikin. Esimerkiksi tietystä asiakkaasta luopumisen seurauksena työntekijältä vapautunut työaika tulee hyödyntää johonkin muuhun, koska palkkakustannus ei kuitenkaan katoa asiakkaan mukana mihinkään. (Järvenpää et al. 2001, 252)

Järvenpää ym. kuitenkin muistuttaa, että liiketoiminnan perimmäinen tavoite on kannattavuus, eikä se saisi kärsiä asiakastyytyväisyyden lisäämisen seurauksena. Tämän vuoksi on tärkeää, että eri asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuutta seurataan. Erityisesti toimintolaskennan avulla on pystytty toteamaan, että osa asiakkaista on ”ylipalveltuja” suhteessa heiltä saatuihin myyntituloihin. Tällöin on syytä muuttaa hinnoittelua siten, että se vastaa paremmin kustannusten syntyä. (Järvenpää et al. 2001, 246)

Toimintolaskenta on osoittanut, että kannattavimmat asiakkaat maksavat varsinaisesta palvelusta hyvän hinnan eivätkä tarvitse erityisehtoja tai oheispalveluja. Vaativatkin asiakkaat voivat olla kannattavia silloin, jos he ovat valmiita maksamaan haluamistaan erityispalveluista. Toisaalta, asiakkaille, jotka ovat valmiita tyytymään normaalitasoa niukempaan palveluun, voidaan myöntää hinnanalennuksia asiakaskannattavuuden kärsimättä. (Järvenpää et al. 2001, 250)

Opinnäytetyön seuraavassa osassa siirrytään käsittelemään työn empiiristä osuutta. Empiirinen osuus perustuu edellä esitettyyn teoriaan toimintolaskennasta ja

hinnoittelusta. Tilitoimistotyön perusteiden ymmärtäminen helpottaa empiirisessä osassa tehtyjen ratkaisujen ja kuvattujen tilanteiden ymmärtämistä. Seuraavassa osassa kerrotaan aluksi hieman työn taustoista ja Tilitoimisto T:mi:stä ja sen jälkeen itse tutkimuksen tekemisestä ja tulosten laskemisesta. Sitten esittellään tutkimuksessa saadut tulokset ja vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi pohditaan saatuja tuloksia sekä niiden luotettavuutta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Suoritin tradenomin tutkintoon liittyvän työharjoittelun Tilitoimisto T:mi:ssä ja tuon harjoittelun seurauksena syntyi opinnäytetyön aihe. Tilitoimisto T:mi:ssä ei ole aiemmin selvitetty systemaattisesti kannattavuutta ja hinnoittelua, joten tutkimus koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Yrittäjällä ei ole mitään erityistä syytä epäillä, etteikö toiminta olisi pääsääntöisesti kannattavaa, mutta joidenkin yksittäisten asiakkaiden kohdalla ei voida olla varmoja hinnoittelun riittävydestä. Siten, voidaan sanoa, että on ajankohtaista ja tarpeellista kartoittaa eri asiakkaiden välisiä kannattavuuseroja sekä arvioida hinnoittelukäytäntöä.

4.1 Tilitoimisto T:mi

Tilitoimisto T:mi on perustettu vuonna 1992. Nykyinen omistajayrittäjä aloitti Tilitoimisto T:mi:ssä vuonna 2000 oppisopimuksella. Kun silloinen omistaja päätti vetäytyä eläkkeelle joulukuussa 2005, nykyinen yrittäjä osti yrityksen asiakkaineen ja jatkoi liiketoimintaa.

Tilitoimisto Tmi tarjoaa tavanomaiset tilitoimistopalvelut eli kirjanpitoa, palkanlaskentaa, tilinpäätöspalveluita sekä niihin liittyviä ilmoitus- ja neuvontapalveluita. Työntekijöitä tilitoimistossa on ollut vuosien varrella vaihtelevasti 2-3 henkilöä. Opinnäytetyön toteuttamisen aikana henkilöstötilanne on poikkeuksellinen, koska kahdesta pitkäaikaisesta työntekijästä toinen on äitiyslomalla ja toinen irtisanoutui kesällä 2012. Näin ollen Tilitoimistossa työskentelee opinnäytetyön tekoaikana yrittäjän lisäksi poikkeuksellisesti vain yksi osa-aikainen työntekijä sekä yksi harjoittelija. Tämä tosiasia on merkityksellinen mm. palkkakustannusten laskemisessa, mihin palataan hieman myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Tilitoimisto T:mi:n asiakkaista valtaosa on pieniä, yhden hengen toiminimiä, mutta mukaan mahtuu myös muutaman ihmisen työllistäviä osakeyhtiöitä ja muita yhteisöjä. Asiakkaiden yritystoiminta kattaa useita eri toimialoja. Aiem-

min Tilitoimisto T:mi tarjosi myös isännöintiä taloyhtiöille, mutta isännöinnistä on 2011 vuoden aikana luovuttu resurssien puutteen sekä toiminnan yhtiönäistämistarpeen vuoksi. Joitakin asunto-osakeyhtiötä on edelleen asiakkaana, mutta silloinkin vain kirjanpitoasiakkaana.

Tilitoimisto T:mi:ssa kirjanpito tehdään tietokoneavusteisesti mutta perinteisesti paperitositteiden muodossa. Kuten jo edellä todettu, asiakasyritykset ovat pieniä henkilöyrityksiä tai yhden hengen osakeyhtiöitä, jotka eivät täysin pääse hyödyntämään tai halua hyödyntää sähköisen kirjanpidon palveluita. Kausiverotiedot ilmoitetaan pääsääntöisesti sähköisesti verohallinnolle, mutta on niitäkin asiakkaita, jotka järempäisesti edelleen kieltäytyvät hankkimasta katso-tunnisteita, jolloin osa kausiveroilmoituksista postitetaan edelleen paperisina kuukausittain.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaus- eli casetutkimus. Tapaustutkimus on menetelmä, jossa tutkitaan yksi tarkoituksella valittu tapaus, joka voi olla yritys, prosessi tai muu yrityksen rakenteellinen ominaisuus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa tapausta pyritään analysoimaan tarkasti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tässä opinnäytetyössä on tutkittu asiakaskannattavuutta yhden tilitoimistoalan yrityksen kannalta ja pyritty analysoimaan toimeksiantajayrityksen sisällä asiakaskannattavuuteen vaikuttavia seikkoja.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin teoriaan tutustumalla kesällä 2012. Teoriaosuus kirjoitettiin syksyn aikana ja syksyllä myös toteutettiin opinnäytetyön käytännön osuuteen liittyvä työajanseurantajakso. Tulokset tästä työajanseurannasta saatiin joulukuussa 2012 ja kevään 2013 aikana opinnäytetyö kirjoitettiin valmiiksi. Aikaa tämän opinnäytetyön tekemiseen meni noin vuoden verran, mikä johtui siitä, että opinnäytetyö on tehty kokopäivätyön sekä viimeisten opintokursien suorittamisen ohella. Aikataulullisista seikoista johtuen, opinnäytetyön ulko-

puolelle rajattiin tilinpäätökset ja tutkittaviksi toiminnoiksi valikoituivat kirjanpito sekä palkanlaskenta.

Asiakaskannattavuuden selvittämistä varten Tilitoimisto T:mi:n asiakkaista valikoitiin niitä, joiden kannattavuudesta oltiin epävarmoja sekä, vertailun vuoksi, asiakkaita, jotka edustavat Tilitoimiston ”tyypillistä” asiakasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen; aineistoa on riittävästi silloin, kun sen lisääminen ei enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Eskola & Suoranta 2008, 62). Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija valitsee teoreettisen perustan pohjalta, mikä osa aineistosta otetaan tutkimukseen mukaan. (Eskola & Suoranta 2008, 18) Tässä opinnäytetyössä tutkittavia asiakkaita oli kirjanpito- toiminnon osalta 13. Palkanlaskentatoiminnon osalta mukaan valittiin kahdeksan asiakasyritystä. Tilitoimisto T:mi:n asiakkaista vain pieni osa on sellaisia, joille lasketaan palkkoja. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, kaikki ne asiakkaat, joille palkanlaskentaa tehdään, olivat mukana tutkimuksessa.

Aineistona tässä opinnäytetyössä on käytetty avointa sekä teemahaastattelua ja erilaisia dokumentteja. Teemahaastattelussa tutkija esittää kysymyksiä ja siten ohjaa haastattelua mutta vastaaja voi vastata omin sanoin ja myös ehdottaa kysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelussa tutkija huolehtii siitä, että ennalta päätetyt kysymykset käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta eri haastateltavien kohdalla kysymysten järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustellaan tietystä aiheesta ilman ennalta päätettyjä teemoja. (Eskola & Suoranta 2008, 86)

Opinnäyte liittyy kiinteästi omaan työhöni Tilitoimisto T:mi:ssä, joten opinnäyte pohjautuu myös omaan, kokemuksen kautta syntyneeseen tietoon. Koska oma työkokemukseni alalta on kuitenkin vielä suppea, on pääsääntöinen lähde ollut havainnointi sekä haastattelu. Yrittäjän haastattelut on tehty töiden ohessa sitä mukaa, kun opinnäytetyön edetessä on kysymyksiä ilmennyt. Haastattelut ovat olleet hyvin vapaamuotoisia. Niissä on kuitenkin ollut selkeät aihepiirit ja kysymykset, joten kyseessä on ollut teknisesti teemahaastattelu.

Työajanseurannalla selvitettiin, paljonko työaika kuluu eri toimintoihin ja eri asiakkaisiin. Työajanseuranta toteutettiin kirjaamalla tekemääni lomakkeeseen viiden minuutin tarkkuudella tiettyyn työvaiheeseen käytetty työaika niiden asiakkaiden kohdalla, jotka valittiin tutkimuskohteiksi. Työajanseurannan ulkopuolelle jätettiin työharjoittelussa ollut opiskelija, koska katsottiin, että hänen kohdallaan ei saataisi vertailukelpoisia tuloksia. Työajanseuranta tehtiin kahden kuukauden ajan, jotta ajankäyttöä voitaisiin vertailla saman asiakkaan kahden eri kuukauden osalta. Saman asiakkaan kahden eri kuukauden kirjanpitoa ja palkanlaskennan eri palkkakausilta on tuloksissa käsitelty erillisinä tapauksina. Kaikilta tutkituilta asiakkailta ei kuitenkaan saatu vertailua eri kuukausien väliltä, koska tehtäviä delegoitiin osittain myös harjoittelijalle.

Dokumenttiaineistoa olivat Tilitoimisto T:mi:n edeltävän tilikauden, eli vuoden 2011 tilinpäätös liitteineen sekä palkkakirjanpidosta kerätyt palkka- ja työsuhdetiedot sekä tiedot työntekijöiden pitämistä lomista.

4.3 Toimintojen ja resurssien määrittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella asiakaskannattavuutta tiettyjen asiakkaiden osalta toimintolaskennan avulla. Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi ensimmäiseksi oli määriteltävä opinnäytetyön ja asiakaskannattavuuden kannalta olennaiset toiminnot. Toimintoanalyysi pohjautuu yrittäjän haastatteluun ja yhteisiin keskusteluihin sekä havainnointiin.

Toimintoanalyysillä määrittelimme, opinnäytetyön rajaukset huomioiden, kaksi päätoimintoa; kirjanpito ja palkanlaskenta. Ne ovat Tilitoimiston tärkeimmät palvelut ja vievät valtaosan kokonaistyöajasta. Kirjanpito on myös palvelu, jota käytännössä myydään kaikille Tilitoimiston asiakkaille. Tilitoimiston asiakkaista vain pienellä osalla on omia työntekijöitä, joten on luonnollista, ettei palkanlaskenta työllistä Tilitoimiston työntekijöitä yhtä paljon kuin kirjanpito.

Kirjanpidon ja palkanlaskennan kannattavuutta tarkastellaan koko päätoiminnon osalta mutta, koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää mahdollisia

eroja kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä, jaettiin päätoiminnot edelleen pienempiin osatoimintoihin. Osatoimintojen avulla toivottiin voivan löytää seikkoja, jotka selittäisivät kannattavuuseroja tai muuten kuvastaisivat niitä. Liitteessä 1 esitetään kirjanpito toiminnon toimintokaavio, jossa myös selitetään lyhyesti kyseisen osatoiminnon sisältö. Vastaavasti myös palkanlaskenta jaettiin osatoimintoihin (liite 1). Mittaustuloksia kerätessä ja niitä käsiteltäessä on käytetty tässä esitettyä kirjanpito- ja palkanlaskentatoimintojen jakoa osatoimintoihin.

Resurssit eli kustannukset määritettiin viimeisimmän tilinpäätöksen avulla. Tilitoimisto T:mi:n tämän hetkinen tilanne henkilöstön suhteen on normaalista poikkeava, joten resurssien tarkastelu kuluvan tilikauden tietojen avulla ei anna luotettavaa tietoa. Tilitoimistossa on normaalisti kaksi vakituista normaalipalkkaista työntekijää yrittäjän lisäksi, mutta tällä hetkellä henkilöstöön kuuluu vain yksi osa-aikainen kirjanpitäjä sekä palkaton työharjoittelija. Tilitoimisto T:mi:ssä kaikki työntekijät myös tekevät tarpeen tullen kaikkia töitä, joten tiettyjä töitä tai asiakkaita ei voida kohdistaa tietylle työntekijälle. Tästäkin syystä on perusteltua käsitellä henkilöstökuluja yhtenä kokonaisuutena.

Tilinpäätöksen keskenään samankaltaiset kuluerät järjesteltiin ja yhdistettiin uudelleen ja näin saatiin muodostettua neljä tärkeintä resurssierää, jotka ovat henkilöstökulut, toimitilakulut, markkinointi- ja hallinnointikulut sekä poistot ja rahoituskulut. Tilitoimisto T:mi on palvelukeskeinen yritys, mikä näkyy myös siinä, että henkilöstökulut muodostavat 79 % koko yrityksen kuluista. Toimitilakulujen osuus on 14 %, markkinoinnin ja hallinnonkulut 5 % ja poistojen ja rahoituskulujen osuus on vain 2 %.

Henkilöstökuluihin kuuluvat palkkakustannusten ja palkan sivukulujen lisäksi myös kaikki muut henkilöstöön liittyvät kulut. En tarkastele henkilöstökustannuksia yksittäisen työntekijän kannalta, vaan henkilöstökuluja kokonaisuutena, joten koulutus-, virkistys- ja esimerkiksi kahvikulut voidaan yhdistää suoraan henkilöstökuluihin.

4.4 Resurssien kohdentaminen ja asiakaskannattavuuden selvittäminen

Resurssien kohdentaminen aloitettiin laskemalla, kuinka paljon yksi työtunti aiheuttaa kuluja. Kaikki henkilöstöön liittyvät kulut laskettiin yhteen viimeisimmän tilinpäätöksen tiedoista ja jaettiin koko edellisen vuoden tehdyillä työtunneilla. Näin saatiin keskimääräinen euromääräinen hinta yhdelle työtunnille. Työpäivät vuonna 2011 saatiin vähentämällä koko vuoden arkipäivistä työntekijöiden pitämät lomapäivät, arkipyhäpäivät ja muut työnantajan näkökulmasta menetetyt työpäivät, kuten koulutuspäivät. Työpäivän pituus Tilitoimistossa on 7,5 tuntia, johon sisältyy kaksi kahvitaukoa sekä ruokatauko, näin ollen tehokasta, tuottavaa työaikaa on yhdessä työpäivässä keskimäärin 6,5 tuntia. Lopulta yhden työtunnin keskimääräiseksi, todelliseksi kustannukseksi vuonna 2011 saatiin 24,00 euroa.

Toinen kohdennettava resurssierä on toimitilakulut, joihin kuuluvat myös kalustokulut. Tämä kuluerä sisältää kaikki vuokramenot, sähkö-, siivous- ja huoltokulut sekä kalustovuokrat ja tarvikkeet ja pienkalustokulut. Nämä ovat kaikki resursseja, jotka mahdollistavat toimivan työympäristön ja siten liittyvät toisiinsa. Toimitilakulut liittyvät olennaisesti työnsuorittamiseen ja siksi ne päätettiin kohdentaa tehtyjen työtuntien mukaan. Näin ne asiakkaat, jotka käyttävät suhteessa enemmän työaikaa, saavat vastattavakseen myös suuremman osuuden esimerkiksi sähkömenoista.

Yhden työtunnin toimitilakulu saatiin selville jakamalla tuloslaskelmasta saatu koko vuoden kokonaiskustannus sen vuoden aikana tehdyllä kokonaistyötuntimäärällä. Kokonaistyötunnit laskettiin jo aiemmin palkkakustannusten jakamisen yhteydessä. Näin saatiin selville toimitilakulujen yksikköhinta, joka voitiin sitten kohdentaa asiakkaalle työajanseurannan mukaisen käytetyn työajan perusteella.

Kolmas resurssierä on markkinointi- ja hallinnointikulut, joihin kuuluvat mainontaan liittyvät menot sekä yritystoiminnan vakuutusmaksut, pankkikulut, jäsenmaksut ja muut hallinnointiin liittyvät menot. Nämä menot ovat kiinteä osa Tilitoimiston toimintaa, mutta eivät liity suoraan sen tarjoamiin palveluihin.

Markkinoinnin päätavoitteena ei tässä tapauksessa ole uusien asiakkaiden hankinta, vaan esimerkiksi tiedottaa koko asiakaskuntaa toimiston poikkeavista aukioloajoista. Näin ollen voidaan ajatella, että markkinointikulut kohdistuvat samassa suhteessa jokaiselle Tilitoimiston asiakkaalle. Samalla tavoin voidaan ajatella hallinnollisten yleiskustannusten kohdistuvan jokaiselle asiakkaalle samassa suhteessa riippumatta palveluiden vaatimasta työajasta. Markkinointi- ja hallinnointikulut jaettiin 12 kuukaudella ja asiakkaiden lukumäärällä, jolloin saatiin selville markkinointi- ja hallinnointikulu/kuukausi/asiakas. Tämä kuluerä päätettiin kohdistaa kertaeränä suoraan asiakkaalle.

Viimeinen kohdennettava kuluerä on poistot ja rahoituskulut, joiden osuus kokonaiskustannuksista on vain kaksi prosenttia. Tilitoimisto T:mi:llä ei ole juurikaan käyttöomaisuutta ja poistopohja on hyvin pieni. Tilitoimistolla ei myöskään ole merkittäviä pankkilainoja, joten rahoituskulujenkin osuus tilikauden menoista on pieni. Nämä kulut ovat sellaisia kuluja, joiden, kuten teoriaosassa todettiin, kohdentaminen ”oikein” on hankalaa. Nämäkin kulut haluttiin kuitenkin ottaa laskelmissa huomioon, joten huonoista kohdistusvaihtoehdoista tässä tapauksessa parhaaksi valittiin kohdistus samalla periaatteella kuin toimitilakulujen kanssa, eli kohdistus työtuntien mukaan.

Kustannusten lisäksi laskennassa otettiin huomioon myös pääomantuotto. Tilitoimisto T:mi:n omistaja on sijoittanut yritykseensä varoja ja odottaa saavansa tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Toiminimi-muotoisessa yrityksessä yrittäjä ei voi nostaa palkkaa, vaan yrityksen tuottama voitto on yrittäjän ”palkka”. Huomioitavaa on myös se, että niin henkilöstökulut kuin muutkin kulut, ovat edellisen tilikauden, eli vuoden 2011 toteutuneita kuluja. Hinnat tapaavat nousta inflaation myötä ja on oletettavaa, että laskennassa käytetyt kustannukset ovat hieman opinnäytetyön tekoajan (2012) todellisia kustannuksia pienempiä. Pääoman tuotto-odotus sekä hintojen nousu lisättiin laskelmiin viimeisenä voittolisä-eränä. Kun kaikki kustannukset oli jaettu asiakkaille, lisättiin niihin voittolisää vielä 30 %.

Kun kaikki kustannukset oli saatu kohdistettua laskentakohteille eli tässä tapauksessa asiakkaille, verrattiin näin saatua todellista kustannusta/asiakas siihen, mitä Tilitoimisto T:mi tämän hetkisillä hinnoilla laskuttaa asiakkaalta. Asiakkaat, joiden kustannukset ylittivät laskutetun hinnan, eivät ole Tilitoimistolle kannattavia. Tällaiset asiakkaat kuluttavat resursseja enemmän kuin ne tuottavat Tilitoimistolle tuloja. Jos laskutettu hinta riitti kattamaan todelliset kustannukset, on asiakas Tilitoimistolle kannattava.

4.5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön ennakko-oletuksena oli, että suurin osa asiakkaista on joko selvästi kannattavia tai ei ainakaan tappiollisia. Tämä oletama perustui siihen, että Tilitoimisto T:mi on toiminut useita vuosia voittoa tuottaen, joten mitään perustavanlaatuaista puutetta kannattavuuden tai hinnoittelun suhteen ei ole odotettavissa. Mielenkiinto kohdistuikin lähinnä niihin muutamiin hankaliin ja työläisiin asiakkaisiin, joiden kohdalla kannattavuudesta ei voitu olla varmoja.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset esitetään liitteissä 2 ja 3. Tuloksista voidaan todeta yleisesti, että Tilitoimisto T:mi:n asiakaskannattavuus on hyvä ja suurin osa asiakkaista on kannattavia. Joitakin poikkeuksia kuitenkin todettiin. Tutkituista asiakkaista osa oli Tilitoimiston kannalta tappiollisia.

Työajan jakaantumista seurattiin kahden kuukauden ajan. Tällä haluttiin varmistaa se, että kenenkään asiakkaan kohdalla mahdollisesti, syystä tai toisesta, normaalisista poikkeava kuukausi ei vääristäisi tuloksia merkittävästi. Kaikkien asiakkaiden kohdalla ei saatu vertailua eri kuukausien väliltä. Niiden asiakkaiden osalta, joilta vertailu saatiin, ei havaittu merkittäviä eroja kahden eri kuukauden välillä, vaan tulokset molemmilta kuukausilta olivat hyvin samansuuntaisia, vaikka tositemäärät luonnollisesti vaihtelivat.

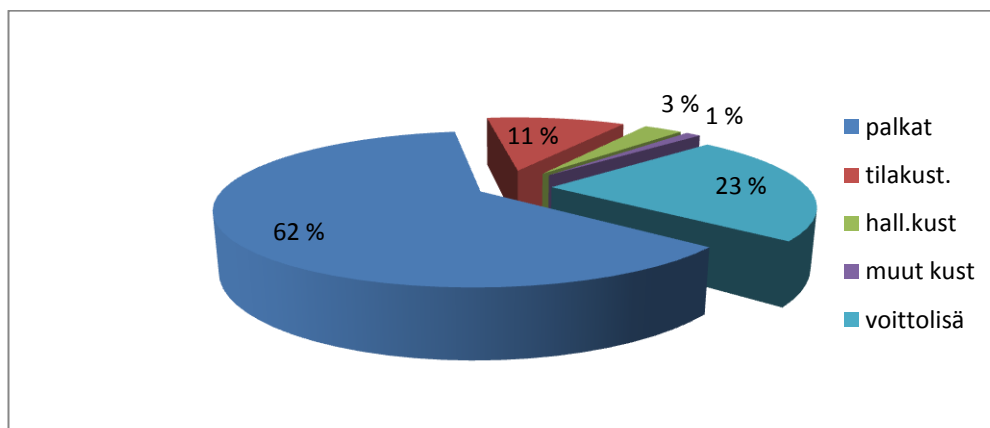
4.5.1 Kirjanpito toiminto

Kirjanpito toiminnon työajan seurannan mittaustulokset on esitetty liitteessä 2. Samassa liitteessä on myös eriteltynä kohdistetut kustannukset sekä laskettu asiakkaan aiheuttama kokonaiskustannus. Kokonaiskustannusta on verrattu asiakkaalta laskutettuun hintaan ja esitetty näiden prosentuaalinen ero, eli asiakkaan antama voitto tai aiheuttama tappio.

Asiakkaan aiheuttaman todellisen kustannuksen ja asiakkaalta laskutetun hinnan ero vaihteli -19,6 % tappiota aina 94 % voittoa. Keskimäärin tässä opinnäytetyössä tutkitut tapaukset tuottivat Tilitoimistolle voittoa 29,1 %, joka on varsin hyvä tulos, kun otetaan huomioon, että yrittäjän haluama tuotto on jo kohdistettu kuluina asiakkaille. Koska suuri osa asiakkaista on pieniä, on myös kirjanpidon tositemäärä/asiakas melko pieniä; keskimääräinen voitto/asiakas euroissa mitattuna on 28,22 € kuukaudessa.

Kannattavuudessa todettiin hyvin suuria eroja eri asiakkaiden välillä. Saman asiakkaan eri kuukausilta lasketut tulokset (eri kuukaudet esitetään tuloksissa erillisinä tapauksina) antavat samansuuntaiset luvut kyseisen asiakkaan kannattavuudesta. Tappiollisuus ei siis johdu sattumalta ”huonosta” kuukaudesta, vaan asiakkaassaan itsessään on jotain, mikä aiheuttaa korkeammat kulut muihin asiakkaisiin verrattuna.

Kuviossa 2. on esitetty kustannusten jakaantuminen kustannuslajeittain kirjanpito toiminnossa. Kuvasta voidaan nähdä, että palkkakustannukset ovat 62 %:n osuudella tärkein yksittäinen kustannuserä, kuten ennakkoon oletettiin. Toinen merkittävä kustannus on yrittäjälle kuuluva voitto-osuus ja vasta kolmantena 11 %:n osuudella tilakustannukset. Tilitoimisto T:mi ei toimi kaupungissa vaan maaseutukeskuksessa, joten vuokrataso on huomattavasti edullisempi kuin kaupungin keskustan tuntumassa. Hallinnon kustannukset sekä muut kustannukset ovat vain neljä prosenttia kokonaiskustannuksista, joten niiden käytännön merkitys on pieni.



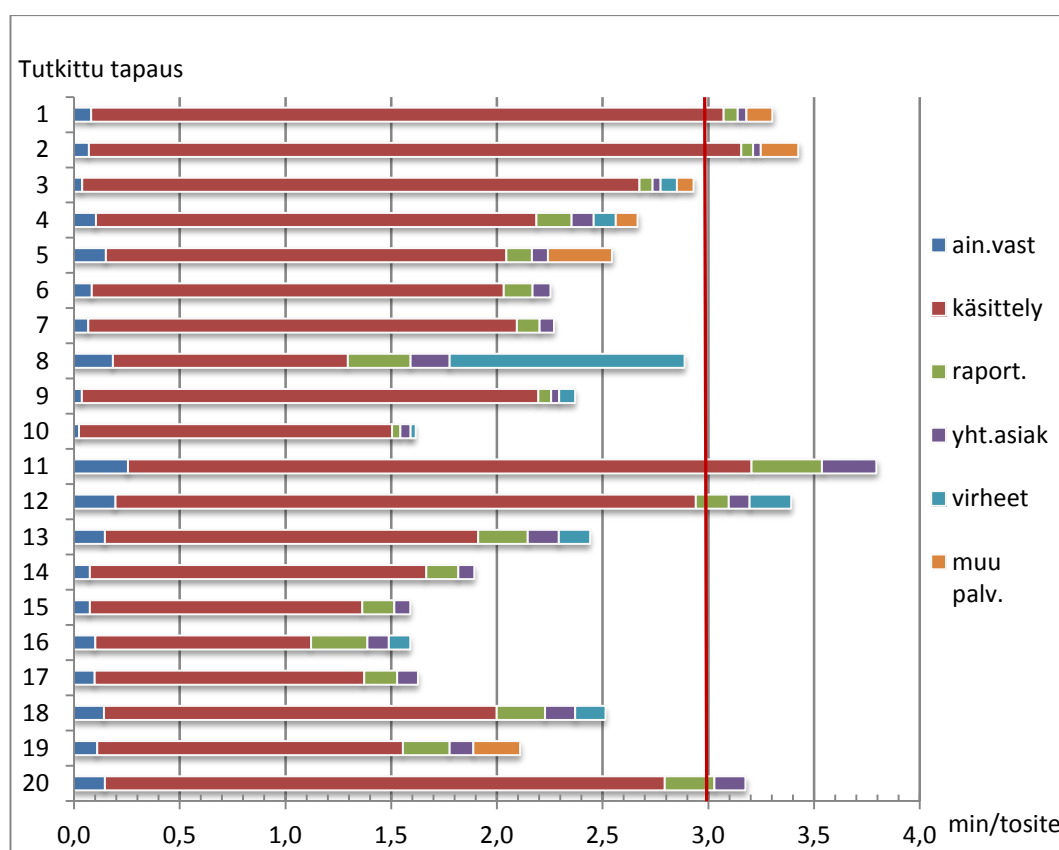
Kuvio 2. Kirjanpitotoiminnon kustannusten jakautuminen kustannuslajeittain kirjanpidossa.

Kuviossa 3. on esitetty, miten käytetty työaika jakautuu eri osatoiminnoille eri asiakkaan kirjanpitoa tehtäessä. Jotta eri toimintoihin käytettyä aikaa eri asiakkaiden välillä voidaan vertailla, on käytetty työaika jaettu käsiteltyjen tositteiden lukumäärällä. Näin saatu työaika minuutteina/tosite on vertailukelpoinen eri asiakkaiden kesken. Liitteessä 3 on esitetty taulukkomuodossa saadut työaika/tosite tulokset.

Kuviosta nähdään, että eniten työaika kuluu kirjanpitoaineiston käsittelyyn (punainen palkin osa). Aineiston käsittely tarkoittaa tositteiden ja muun kirjanpitoaineiston järjestämistä tiliotteen mukaiseen aikajärjestykseen, tiliointiä sekä kirjaamista kirjanpito-ohjelmaan. Tässä osatoiminnossa myös syntyvät suurimmat erot eri asiakkaiden välillä. Muiden kirjanpitotoimintojen osalta ei merkittäviä eroja asiakkaiden välillä ole ja myös niiden osuus koko kirjanpitotoiminnon suorittamisesta on pieni. Muut osatoiminnot; aineiston vastaanotto, raportointi ja yhteydenpito asiakkaaseen, eivät ole samalla tavalla riippuvaisia tositemäärästä kuin aineiston käsittely.

Kuviossa 3. tappiollisia asiakkaita ovat tapaukset 1 ja 2 (sama asiakas, eri kuukaudet), 11 ja 12 (sama yritys) sekä 20. Tutkittujen tapausten keskimääräinen ai-

neiston käsittelyyn kuluva aika on 2,00 minuuttia/tosite ja koko kirjanpito toiminnon vaatima työaika 2,52 minuuttia/tosite. Liitteen 3 taulukosta voidaan huomata, että tappiollisten asiakkaiden kohdalla aineiston käsittelyn vaatima aika 2,65 – 3,09 minuuttia/tosite. Kannattavien asiakkaiden kohdalla sama osatoiminto vie huomattavasti vähemmän aikaa. Samoin jos tarkastellaan koko kirjanpito toiminnon yhteenlaskettua työaika/tosite, voidaan todeta, että tappiollisilla yrityksillä se on yli 3 minuuttia/tosite, kannattavilla sen alle.



Kuvio 3. Kirjanpidon työaika min/tosite/asiakas. Toiminnon kokonaistyöaika/tosite ja työajan jakaantuminen eri osatoiminnoille. Kuvassa on merkattu punaisella 3,0 min/tosite -raja, joka erottaa kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat toisistaan.

Kirjanpito toiminnon kannattavuudesta saaduista tuloksista voidaan yhteenvetona sanoa, että saatujen tulosten mukaan kirjanpito on kannattavaa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Lisäksi voidaan todeta, että suurimmat erot asiakkaiden välillä näyttävät syntyvän tositeaineiston käsittelyssä. Tässä työssä käsitellyn aineiston perusteella voitaneen myös todeta, että työaikaa saisi kulua korkeintaan kolme minuuttia/tosite, jotta toiminta on Tilitoimistolle kannattavaa. Syitä tässä todettuihin tuloksiin ja eroihin mietitään enemmän opinnäytetyön viimeisessä osiossa.

Tässä esiteltyjen tulosten perusteella voitaisiin sanoa, että neljännes tilitoimiston asiakkaista on kannattamattomia, mutta täytyy muistaa, että tähän työhön valittiin Tilitoimiston asiakkaista nimenomaan ne, joiden kannattavuudesta ei ollut varmuutta. Kannattamattomiksi osoittautuneet asiakkaat olivat niitä, joita ennakoon osattiin epäilläkin. Jos tuloksissa tarkastellaan vain niitä asiakkaita, jotka otettiin tutkimukseen mukaan vertailukohdiksi, edustamaan tyypillistä asiakasta, on kannattavuus 30 – 60 % välillä. Tilitoimiston asiakaskannattavuus on siten varsin hyvällä tasolla.

4.5.2 Palkanlaskenta

Liitteessä 2 esitetään palkanlaskentatoiminnon työajan seurannan mittaustulokset sekä kohdistetut kustannukset kululajeittain eriteltynä. Samassa liitteessä esitetään myös palkanlaskennasta saadut tulokset eli kokonaiskustannus/asiakas ja asiakkaan tuottama voitto tai tappio. Tutkittuja tapauksia on 24, joista ainoastaan neljä osoittautui tappiollisiksi. Lisäksi lähes puolet (46 %) tapauksista on jopa hyvin kannattavia (yli 100 %).

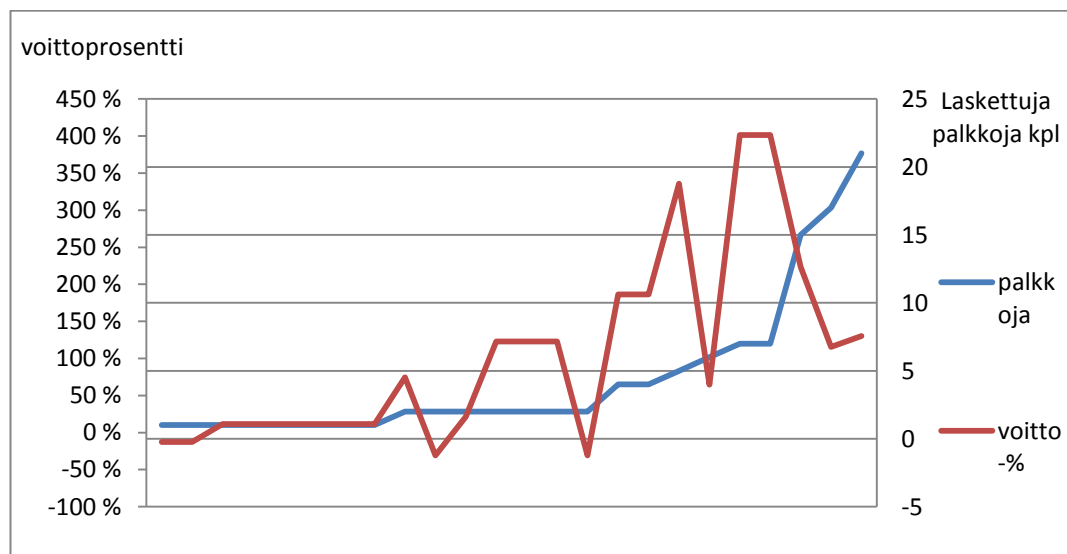
Palkanlaskenta osoittautui tässä opinnäytetyössä tutkittujen tapausten osalta yllättävän kannattavaksi. Ennakko-oletuksena oli, että varsinkin erään asiakkaan kohdalla (palkanlaskentatoiminnon tutkitut tapaukset 1-4) toiminta ei välttämättä olisi kannattavaa. Saatujen tulosten mukaan myös tämän kyseisen asiakkaan kohdalla palkanlaskenta on tuottoisaa, vaikkakin voittoa syntyi vähemmän kuin kuvion 4.

osoittama trendi antaisi olettaa. Kuviosta 4. kerrotaan lisää hieman myöhemmin. Samoin kuin kirjanpidon kohdalla, myös palkanlaskennan suurin kuluerä on palkkakustannukset.

Palkanlaskentatoiminnon kannattavuutta tutkittaessa asiakasyrityksiä oli 7 kappaletta ja tutkittuja tapauksia, eli palkkakausia 24. Näistä palkkakaudesta ainoastaan 4 oli tappiollisia. Nämä tappiolliset palkkakaudet eivät osuneet yhdelle tietylle asiakkaalle, vaan jakautuivat eri asiakkaille. Yhdellä asiakkaalla voi näin ollen palkanlaskenta yhdellä palkkajaksoilla olla tappiollista ja toisella kertaa tuottaa Tilitoimistolle voittoa. Tästä voidaan päätellä että, eri palkkajaksojen, ei niinkään asiakkaiden, välillä täytyy olla jotain sellaista eroa, mikä aiheuttaa vaihtelua kustannuksissa ja siten toiminnon kannattavuudessa Tilitoimistolle.

Tilitoimiston asiakasyrityksillä on huomattavan eri määrä työntekijöitä palkkalistoillaan; osalla vain yksi, yhdellä yli 20 työntekijää. Työntekijöiden (eli palkkapussien) lukumäärän vaikutuksen selvittämiseksi verrattiin asiakkaan antamaa voittoa laskettujen palkkapussien määrään. Seuraavassa kuviossa 4. esitetään palkkapussien lukumäärän vaikutus palkanlaskentatoiminnosta saatavaan tuottoon.

Laskettujen palkkojen lukumäärä/palkkakausi vaikuttaa merkittävästi palkanlaskentatoiminnon tuottamaan voittoon, kuten kuviosta 4. nähdään. Jos kuvaajasta karsitaan yksittäiset poikkeavat tapaukset (punaisen viivan piikit alaspäin), voidaan havaita hyvin voimakas voittoprosentin nouseva trendi suhteessa palkkojen lukumäärään. Tästä voidaan päätellä, että silloin, kun lasketaan vain yksi palkkapussi/asiakas, on toiminnon tuottama voitto maltillinen, jopa lähellä nollaa, mutta mitä useampia palkkoja samalla kertaa lasketaan, sen paremman tuoton toiminnosta saa.



Kuvio 4. Palkkakaudelle laskettujen palkkapussien lukumäärän vaikutus palkanlaskentatoiminnon tuottamaan voittoon.

Liitteestä 2 näemme, että tappiollisia tapauksia oli neljä. Näissä tapauksissa peruspalkanlaskentaan liittyi myös jotain ”ylimääräistä”; yhdelle tehtiin palkkatukihakemus, toiselle kirjoitettiin palkkatodistuksia, kolmannelle tehtiin ulosottotilityksiä ja neljännessä tapauksessa asiakasyrityksen työntekijälle laskettiin lopputili. Myös tapauksissa 1 ja 2, joissa on lukumääräisesti eniten palkkoja, mutta voittoprosentti pienempi kuin kuvion 4 perusteella voisi olettaa, palkat sisältävät useita ulosottotilityksiä, loma- tai lopputilipalkkoja ja uusien henkilöiden lisäämistä palkanlaskentaohjelmaan (ko. yrityksen liiketoiminta on sellaista, että monet työsuhteista ovat määräaikaisia ja vaihtelevia). Koska näitä ”ylimääräiset” toimenpiteitä ei laskuteta erikseen, ne heikentävät palkanlaskentatoiminnon kannattavuutta.

4.5.3 Hinnoittelu

Kuten aiemminkin todettu, Tilitoimisto T:in toiminta on tilinpäätösten mukaan ollut vakaata ja kannattavaa useiden vuosien ajan, joten suuria puutteita ei hinnoittelussa ennako-oletuksena ole. Lisäksi voidaan todeta, että koska toiminta on edellä esitettyjen tulosten valossa selvästi kannattavaa, on hinnoittelu varsinkin

kirjanpitotoiminnon osalta pääsääntöisesti ”oikeaa”. Palkanlaskennan osalta hinnoittelussa todettiin joitakin puutteita.

Saaduista tuloksista voidaan laskea, mikä olisi hinnoittelun alaraja, kun jaetaan todelliset kustannukset tositteiden lukumäärällä tai, vaihtoehtoisesti, vientien lukumäärällä. Jotta, tästä toimenpiteestä saadaan koko Tilitoimiston toimintaan yleistettävä tulos, lasketaan kustannukset yhteen kaikkien tapausten osalta ja jaetaan yhteenlasketulla tositelukumäärällä. Näin laskettu minimihinta on 1,62 €/tosite tai 0,63 €/vienti. Näillä hinnoilla saadut tulot kattaisivat syntyneet menot, mutta varsinaista tuottoa ei syntyisi. Tilitoimiston tällä hetkellä perimä taksa on 2,00 €/tosite, joten kirjanpidon osalta hinnoittelu on riittävää.

Vastaavasti voidaan myös laskea yhden palkkapussin minimihinta; 5,90 €. Palkkapussin kohdalla täytyy kuitenkin muistaa, että kustannukset/palkkapussi muuttuvat huomattavasti, kun yhdellä kerralla laskettavien palkkapussien lukumäärä muuttuu. Jos tutkituista tapauksista huomioidaan vain ne, joissa on laskettu 1 palkkapussi/palkkakausi, saadaan palkkapussin minimihinnaksi 12,00 €.

Tilitoimisto T:mi perii hinnaston mukaan 12,50 €/palkkapussi, mikä on hieman enemmän kuin minimihinta silloin, kun palkkapusseja on vain yksi. Hinnoittelu tällä tasolla ei jousta alaspäin juuri yhtään, vaan pienetkin poikkeamat toiminnon suorittamisessa nostavat kustannukset tuottoja korkeammiksi. Toisaalta, jos palkkapusseja on useampia, jää laskettu minimihinta selvästi hinnaston mukaisen taksan alapuolelle. Tältä osin hinnoittelua olisi ehkä syytä korjata.

Sekä kirjanpitotoiminnossa että palkanlaskennassa yksi syy tappiollisiin tapauksiin oli se, että niihin sisältyi ylimääräisiä toimenpiteitä/palveluita, joita ei pääsääntöisesti laskuteta erikseen. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten valossa olisi paikallaan pohtia, pitäisikö myös ekstrapalvelut laskuttaa erikseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Tilitoimisto T:in asiakaskannattavuutta kahden pääpalvelun, kirjanpidon sekä palkanlaskennan, osalta. Tavoitteena oli selvittää, mitkä asiakkaista ovat Tilitoimistolle kannattavia ja mitkä eivät sekä pohtia syitä kannattavuuseroihin. Lisäksi tämän opinnäytetyön tavoitteena oli miettiä, voiko Tilitoimiston palveluiden hinnoittelua kehittää asiakaskannattavuudesta saatujen tulosten avulla.

5.1 Asiakaskannattavuus

Saaduista tuloksista voidaan todeta, että asiakaskannattavuus on pääasiassa hyvä sekä kirjanpidon että palkanlaskennan osalta joitakin poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Kannattavuuden rajana voidaan kirjanpidossa pitää sitä, että yhden tositteen vaatima kokonaistyöaika on korkeintaan 3 minuuttia. Palkanlaskenta on tulosten mukaan sitä kannattavampaa, mitä useampi palkkapussi lasketaan samalla kertaa.

Kirjanpito toiminnon osalta kannattamattomia tapauksia oli tutkituista 20 tapauksesta 5 kpl. Tappiollisten asiakkaiden kohdalla saatettiin jokaisen kohdalla löytää jokin tekijä, joka selitti miksi juuri tämä kyseinen asiakas vaati enemmän resursseja ja näin aiheutti enemmän kustannuksia. Tällaisia selittäviä tekijöitä oli esimerkiksi kirjanpitoaineiston puutteellisuus tai virheellisyys. Toinen tekijä on se minkälaisessa ”paketissa” asiakas tositeaineiston Tilitoimistolle toimitti. Esimerkkinä toimii tässä opinnäytetyössä tapaus numerolla 1 ja 2 esiintyvä yritys. Tämä yritys tuo kuittinsa hyvin epämääräisessä nipussa, jossa varsinaisen kirjanpitoaineiston lisäksi on runsaasti liiketoiminnan ulkopuolisia, yrittäjän omien ostosten kuitteja sekä omia muistilappuja. Lisäksi tositeaineistossa saattaa olla sama tosite useampana kopiona ja lähes aina tositteita puuttuu ja niiden perään joudutaan kyselemään. Kolmas tekijä, joka aiheutti eroja asiakkaiden välillä, oli se, että toiset asiakkaat ovat yhteydessä Tilitoimistoon milloin mistäkin asiasta ja vaativat osakseen huomiota, toisten asiakkaiden kohdalla yhteydenpito on hyvinkin vähäistä.

Kuten todettu, kirjanpito toiminnon osalta suurimmat erot johtuivat kirjanpitoaineiston käsittelyyn kuluva ajasta. Haastatteluiden, ja myös oman kokemuksen pohjalta, syyksi voidaan esittää paitsi tositeaineiston epäjärjestystä myös sitä, että kirjanpitoaineisto saattaa sisältää runsaasti monimutkaisia, paljon vientejä sisältäviä tositteita. Palkkatositteet usein voivat olla tällaisia työläitä ja aikaa vieviä tositteita, koska tapauksesta riippuen yhden palkkatositteen kirjaaminen kirjanpitoon saattaa vaatia jopa yli kymmenen vientiriviä. On selvää, että tosittteen, jossa on kymmenen vientiä, käsittely vie moninkertaisesti työaikaa kaksivientiseen tositteseen verrattuna.

Palkanlaskennan osalta voidaan todeta, että peruspalkkapussi on Tilitoimistolle kannattava tuote. Palkanlaskenta sisältää toimintoja, joihin palkkapussien lukumäärällä ei ole suurta vaikutusta, kuten maksulistojen ja palkkaerittelyiden toimitaminen asiakkaalle tai työnantajamaksujen ilmoittaminen verottajalle; nämä toimenpiteet vievät saman verran työaikaa riippumatta siitä, onko palkkoja yksi vai useampi. Kun samalla kerralla lasketaan useampi palkkapussi, jakautuu näiden toimintojen kustannukset useammalle palkkapussille. Silloin näiden toimintojen kustannus/palkkapussi laskee ja kannattavuus Tilitoimisto T: min kannalta paranee.

Palkanlaskentaan liittyy toisinaan myös oheispalvelua, esimerkiksi palkka- tai työtodistusten laatimista ja asiakkaan puolesta palkkatukihakemusten tekemistä TE-keskukselle. Nämä oheispalvelut lisäävät palkanlaskennan työmäärää ja siten kustannuksia. Myös esimerkiksi asiakasyrityksen usein vaihtuva henkilöstö lisää palkanlaskennan työläyttä, koska uusia henkilöitä täytyy lisätä palkanlaskentaohjelmaan toistuvasti. Samoin palkat, joista tehdään ulosottotilityksiä, lisäävät merkittävästi palkkapussin aiheuttamaa työmäärää. Tässä opinnäytetyössä palkanlaskentatoiminnon tuloksissa todetut tappiolliset tapaukset selittyvät valtaosin edellä mainituilla syillä.

5.2 Hinnoittelu

Tilitoimisto T:in perushinnoittelu on tämän opinnäytetyön perusteella melko hyvin kohdallaan eikä siihen ole syytä tehdä olennaisia muutoksia. Joitakin puutteita kuitenkin todettiin.

Hinnoittelusta päätettäessä on mietittävä, miltä pohjalta hinnoittelua lähdetään rakentamaan; halutaanko mahdollisimman oikeudenmukainen ja asiakkaita tasavertaisesti kohteleva sekä asiakkaan aiheuttamat kulut tarkasti kattava hinnoittelu vai vaihtoehtoisesti helppo, yksinkertainen, nopea ja helposti selitettävä hinnoittelumenetelmä. Ensimmäistä vaihtoehtoa edustaa hinnoittelumenetelmä, jossa palvelu jaetaan osiin ja osista laskutetaan erikseen sen mukaan kuin asiakas niitä haluaa hyödyntää. Tämä mahdollistaa hinnoittelun räätälöinnin asiakkaan omien tarpeiden, ja ehkäpä myös maksukyvyn ja -halun, mukaan. Tällaisessa hinnoittelussa on kuitenkin vaarana monimutkaisuus ja vaikeaselkoisuus. Toinen hinnoittelumenetelmä, jota myös Tilitoimiston nykyinen tosite- tai palkkapussiperusteinen hinnoittelu edustaa, on helppo selittää asiakkaalle ja helppo toteuttaa käytännössä. Menetelmän heikkoutena on, että se ei välttämättä käsittele asiakkaita tasapuolisesti.

Tässä tutkimuksessa tappiolliseksi osoittautuneiden asiakkaiden kohdalla, voidaan melko helposti löytää tekijöitä, jotka selittävät kyseisten asiakkaiden aiheuttamat korkeat kustannukset. Tällaisia selittäviä tekijöitä käsiteltiin edellisessä kappaleessa. Tässä tutkimuksessa kannattavuutta söi myös asiakas, joka työllistää kirjanpitäjää pienillä mutta useilla pikku palveluksilla toistuvasti. Tällainen palvelus voi olla esimerkiksi jonkin vanhan tositteen maksupäivän tai summan tarkistaminen. Nämä ylimääräiset palvelut ovat yksittäin hyvin pieniä, mutta niitä on toistuvasti ja ennen kaikkea niitä on hyvin vaikea hinnoitella laskuun.

Tämän opinnäytetyön valossa Tilitoimisto T:mi:lla olisi varaa jopa hieman laskea listahintaa, jos tätä laskua kompensoitaisiin ottamalla käyttöön joidenkin palvelujen kohdalla erillishinnoittelun. Näitä erikseen hinnoiteltuja ja erikseen laskutetta-

via palveluita olisivat ne palvelut, joiden on tässä tutkimuksessa todettu johtavan asiakkaan kannattamattomuuteen. Tällaisia erikseen laskutettavia palveluita voisivat olla esimerkiksi tositteiden järjestäminen, suuri käteiskuittien määrä, uusien henkilöiden lisääminen palkanlaskentaan sekä palkkatodistusten tai muiden vastaavien todistusten kirjoittaminen.

Palkanlaskennan kustannukset ovat ensimmäisen palkan osalta suurimmat, ja laskevat sitä mukaa, kun palkkoja on useampia. Ensimmäisen palkkapussin kohdalla hinta kattaa kulut juuri ja juuri, joten Tilitoimisto T:mi voisi hieman nostaa veloitusta ensimmäiseltä palkkapussilta mutta laskea sitä seuraavien palkkapussien hintaa laskea. Lisäksi palkanlaskentaan liittyvistä muista palveluista tulisi periä korvaus erikseen.

5.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen toiminnan asiakaskannattavuutta ja hinnoittelua. Tutkimusongelmana oli selvittää valikoitujen asiakkaiden kannattavuus kirjanpito- sekä palkanlaskentapalveluiden osalta sekä vertailla asiakkaalta veloitetua hintaa asiakkaan aiheuttamiin kustannuksiin. Tutkimusongelmien ratkaisemisessa hyödynnettiin toimintolaskentaa, jonka periaatteet esiteltiin työn teoreettisessa osassa.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa saaduista tuloksista todettiin, että toimeksiantajayrityksen suurimmat kulut ovat henkilöstökulut, kuten palvelualan yrityksille on tyypillistä. Lisäksi todettiin, että suurimmat erot asiakkaiden välillä kirjanpito-toiminnossa syntyvät tositeaineiston käsittelyyn käytetyssä ajassa. Palkanlaskenta-toiminnossa merkittäväksi tekijäksi kannattavuuden kannalta todettiin palkkapussien lukumäärä/palkanlaskentakerta: mitä enemmän palkkapusseja yhdellä istumalla laskettiin, sen kannattavammaksi palkanlaskenta muodostui. Hinnoittelun todettiin pääsääntöisesti olevan riittävän oikeaa, mutta muutamia pieniä kehityskohteita senkin osalta löydettiin.

Laadullisen tutkimuksen hyvyttä mitataan usein reliaabeliuden ja validiuden kautta. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa siten, että tulokset ovat samankaltaisia, eli reliaabeli. Tutkimuksen tulisi myös mitata juuri niitä asioita ja tutkimusongelmia, joihin halutaan vastauksia, eli olla validi. Tutkimuksen etenemisen tarkka selostaminen ja kaikkien vaiheiden kertominen totuudenmukaisesti parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tutkimusprosessin luotettavuus (Eskola ym. 2008, s 210).

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat erittäin hyvin tutkimuksen tekemiseen. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin toimintolaskennan avulla hyvin ja asiakaskohtaiset erot saatiin esiin. Teoriaosuus vastasi tarkoitustaan ja tutkimuksessa saadut tulokset olivat myös teorian mukaisia. Teorian ja käytännön osuuksien yhdenmukaisuus osaltaan tukee opinnäytetyön validiutta. Saadut tulokset vastaavat paitsi teoreettista viitekehystä myös pitkälti ennakkoletuksia, joten tuloksia voidaan pitää todellisuutta vastaavina, vaikka niitä ei voida suoraan soveltaa muihin kuin toimeksiantajayritykseen.

Saatujen tulosten luotettavuutta heikentää hieman se, että laskennassa on käytetty vanhoja kustannustietoja (2011). Tarkemmat tulokset olisi saatu, jos olisi käytetty opinnäytetyön tekoajankohdan (2012) todellisia kustannuksia. Tämä olisi kuitenkin tarkoittanut lisätyötä ilman, että saavutettu lisätarkkuus olisi merkittävästi muuttanut saatuja tuloksia. Tästä syystä päätettiin käyttää 2011 tilinpäätöstä, jossa olivat saatavilla valmiiksi laskettuina.

Aikataulullisesti opinnäytetyö oli haastava. Opinnäytetyöprojektiin kului kaikkiaan vuoden verran aikaa. Perhe-elämä kahden pienen lapsen kanssa yhdistettynä kokopäivätyöhön sekä opiskeluun rajoittaa melkoisesti ajankäyttöä. Opinnäytetyö kuitenkin eteni tasaisesti ja saatiin valmiiksi suunnitellussa ajassa.

Opinnäytetyön aihe oli tekijälleen mielenkiintoinen, etenkin siitä syystä, että se liittyi niin kiinteästi tekijän omaan työhön. Työ tuki tekijän ammatillisen osaami-

sen kehittymistä. Se myös valaisi varsin hyvin sisäisen laskennan merkitystä. Aiheen rajaaminen ja, varsinkin teoriaosuudessa, rajoissa pysyminen oli ajoittain haastavaa.

Tilitoimistolle tutkimus oli hyödyllinen, koska ennestään olemassa olevat epäilyt saivat vahvistuksen ja tutkimuksen kautta saatiin faktaa, jonka avulla voidaan miettiä jatkotoimenpiteiden tarpeellisuutta. Nyt, kun hinnoittelun epäkohdat ovat selvillä, Tilitoimisto T:in on mahdollista tehdä tarvittavat parannukset.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla asiakaskannattavuuden selvittäminen niiden palveluiden osalta, jotka rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, kuten tilinpäätökset. Tilinpäätökset ovat merkittävät osa kirjanpitoa ja lisäävät runsaasti tilitoimistojen työmäärää joka kevät. Tilinpäätöksen vaatima työaika vaihtelee paljon eri asiakkaiden välillä, joten voisi olettaa, että asiakkaiden välillä voidaan löytää samankaltaisia kannattavuuseroja kuin tässä opinnäytetyössä on todettu.

LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta - Perusteet ja käytäntö. 4. uud. painos. Juva. WSOY.

Eskola J. & Suoranta J. 2008 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä. Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007 Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy,

Ihantola, E-M., Leppänen, P., Kuhanen, H. & Sivonen, I. 2012. Yrityksen kirjanpito - perusteet ja sovellusharjoitukset. 2. laitos, 3. uud. painos. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-E. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita Oyj.

Kirjanpidon ABC. 2011. Taloushallintoliitto. Viitattu 14.6.2012.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005 Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Osuuskunta Vastapaino.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Säädöstietopankki Finlex. Viitattu 20.9.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lyytinen, E. 2012. Toimialastandardi laadun runkona. Tilisanomat. 4/2012. 58-60

Oikeuslaitos. 2012. Ulosotto. Viitattu 3.3.2013. <http://www.oikeus.fi/4312.htm>

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa. WSOY.

Suomalainen, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki. Edita.

Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu – hinta-laatusuhde tärkeintä. 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 14.6.2012. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimistopalveluiden_hinnoitt/

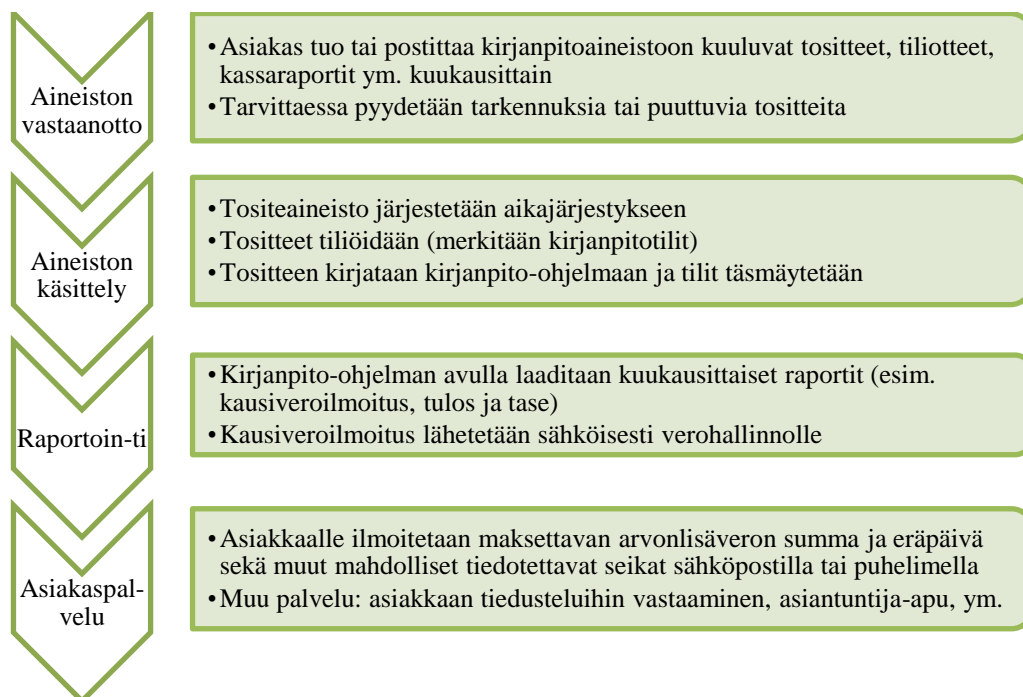
Tomperi, S. 2010. Käytännön kirjanpito. 18. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy

Turney, P., 2002. Toimintolaskenta – Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uud. laitos. Helsinki. WS Bookwell Oy.

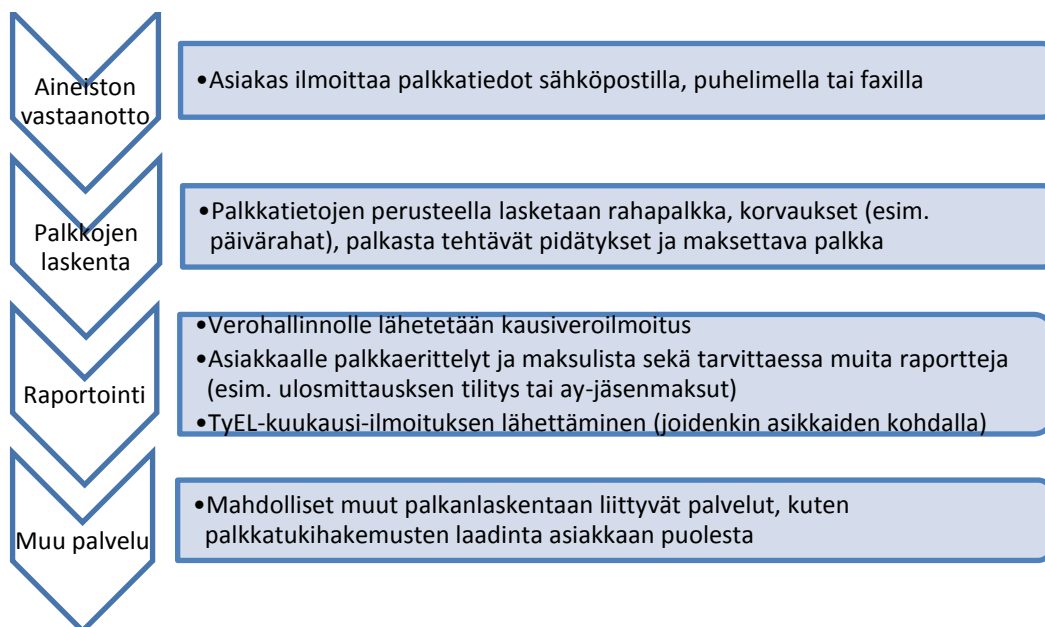
Työttömyysvakuutusrahasto. 2012. Vakuutusmaksut. Viitattu 3.3.2013. <http://www.tvr.fi/vakuutusmaksut/>

Vitez, O. 2009. Accounting Processes & Procedures. Demand Media. Viitattu 13.8.2012. Houston Chronicle. <http://smallbusiness.chron.com/accounting-processes-procedures-3927.html>

Kirjanpidon toimintokaavio



Palkanlaskennan toimintokaavio



Kirjanpito toiminnon työajan seurannan mittaustulokset

Saman asiakasyrityksen eri kirjauskuukaudet on erotettu desimaalilla.
Mittaustarkkuus 5 minuuttia.

	Toiminnot							
	vast.otto	käsittely	raport.	as.palvelu	virheet	muu	yht./min	tositteita
1	10	365	8	5		15	403	122
1,1	10	435	8	5		25	483	141
2	5	340	8	5	10	10	378	129
3	5	100	8	5	5	5	128	48
3,1	10	125	8	5		20	168	66
4	5	115	8	5			133	59
4,1	5	150	8	5			168	74
5	5	30	8	5	30		78	27
6	5	285	8	5	10		313	132
6,1	5	305	8	10	5		333	206
7	10	115	13	10			148	39
7,1	10	140	8	5	10		173	51
8	5	60	8	5	5		83	34
9	5	105	10	5			125	66
9,1	5	85	10	5			105	66
10	5	50	13	5	5		78	49
10,1	5	65	8	5			83	51
11	5	65	8	5	5		88	35
12	5	65	10	5		10	95	45
13	5	90	8	5			108	34

Palkanlaskentatoiminnon työajan seurannan mittaustulokset

Mittaustarkkuus 5 minuuttia.

	Toiminnot						palkkoja
	ain.vast.	palk.lask.	raport.	virheet	muu palv	yht./min	
1	15	50	28	50	15	158	17
1,1	15	120	13	5	30	183	21
1,2	5	10	8			23	1
1,3	5	40	28	10	10	93	15
2	5	10	8			23	2
2,1	5	10	8		5	28	4
2,2	5	10	8			23	1
3	5	5	13		35	58	2
3,1	5	10	23	5	30	73	6
4	10	5	18			33	2
4,1	5	5	8			18	2
4,2	5	5	8			18	2
4,3	5	5	8			18	2
5	5	5	8			18	1
5,1	5	5	8			18	1
5,2	5	5	8			18	1
6	5	15	8			28	7
6,1	5	15	8			28	7
6,2	10	10	8			28	4
6,3	5	10	8			23	5
6,4	5	5	8		40	58	2
7	5	5	8			18	1
8	5	5	8			18	1
8,1	5	5	8			18	1

Kirjanpito toiminnon kohdistetut kustannukset

	Kohdistetut kustannukset						laskutettu	ero %
	palkat	tilakust.	hall.kust	muut kust	voittolisä	kok.kulu		
1	161,18 €	28,99 €	3,65 €	3,09 €	59,07 €	255,99 €	244,00 €	-4,7 %
1,1	193,18 €	34,75 €	3,65 €	3,70 €	70,58 €	305,86 €	282,00 €	-7,8 %
2	151,18 €	27,20 €	3,65 €	2,89 €	55,48 €	240,40 €	258,00 €	7,3 %
3	51,19 €	9,21 €	3,65 €	0,98 €	19,51 €	84,55 €	96,00 €	13,5 %
3,1	67,19 €	12,09 €	3,65 €	1,29 €	25,27 €	109,48 €	132,00 €	20,6 %
4	53,19 €	9,57 €	3,65 €	1,02 €	20,23 €	87,66 €	118,00 €	34,6 %
4,1	67,19 €	12,09 €	3,65 €	1,29 €	25,27 €	109,48 €	148,00 €	35,2 %
5	31,20 €	5,61 €	3,65 €	0,60 €	12,32 €	53,38 €	54,00 €	1,2 %
6	125,18 €	22,52 €	3,65 €	2,40 €	46,13 €	199,88 €	264,00 €	32,1 %
6,1	133,18 €	23,96 €	3,65 €	2,55 €	49,00 €	212,35 €	412,00 €	94,0 %
7	59,19 €	10,65 €	3,65 €	1,13 €	22,39 €	97,01 €	78,00 €	-19,6 %
7,1	69,19 €	12,45 €	3,65 €	1,32 €	25,98 €	112,60 €	102,00 €	-9,4 %
8	33,20 €	5,97 €	3,65 €	0,64 €	13,04 €	56,49 €	68,00 €	20,4 %
9	49,99 €	8,99 €	3,65 €	0,96 €	19,08 €	82,68 €	132,00 €	59,7 %
9,1	41,99 €	7,55 €	3,65 €	0,80 €	16,20 €	70,21 €	132,00 €	88,0 %
10	31,20 €	5,61 €	3,65 €	0,60 €	12,32 €	53,38 €	98,00 €	83,6 %
10,1	33,20 €	5,97 €	3,65 €	0,64 €	13,04 €	56,49 €	102,00 €	80,6 %
11	35,20 €	6,33 €	3,65 €	0,67 €	13,76 €	59,61 €	70,00 €	17,4 %
12	38,00 €	6,83 €	3,65 €	0,73 €	14,76 €	63,97 €	90,00 €	40,7 %
13	43,19 €	7,77 €	3,65 €	0,83 €	16,63 €	72,08 €	68,00 €	-5,7 %

Palkanlaskennan kohdistetut kustannukset

Kohdistetut kustannukset					laskutettu	ero
	työkust.	tilakust.	muut kust.	voittilisä		
1	63,19 €	11,37 €	1,21 €	22,73 €	98,50 €	212,50 € 116 %
1,1	73,19 €	13,17 €	1,40 €	26,33 €	114,09 €	262,50 € 130 %
1,2	9,20 €	1,65 €	0,18 €	3,31 €	14,34 €	12,50 € -13 %
1,3	37,20 €	6,69 €	0,71 €	13,38 €	57,98 €	187,50 € 223 %
2	9,20 €	1,65 €	0,18 €	3,31 €	14,34 €	25,00 € 74 %
2,1	11,20 €	2,01 €	0,21 €	4,03 €	17,46 €	50,00 € 186 %
2,2	9,20 €	1,65 €	0,18 €	3,31 €	14,34 €	12,50 € -13 %
3	23,20 €	4,17 €	0,44 €	8,34 €	36,16 €	25,00 € -31 %
3,1	29,20 €	5,25 €	0,56 €	10,50 €	45,51 €	75,00 € 65 %
4	13,20 €	2,37 €	0,25 €	4,75 €	20,57 €	25,00 € 22 %
4,1	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	25,00 € 123 %
4,2	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	25,00 € 123 %
4,3	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	25,00 € 123 %
5	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %
5,1	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %
5,2	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %
6	11,20 €	2,01 €	0,21 €	4,03 €	17,46 €	87,50 € 401 %
6,1	11,20 €	2,01 €	0,21 €	4,03 €	17,46 €	87,50 € 401 %
6,2	11,20 €	2,01 €	0,21 €	4,03 €	17,46 €	50,00 € 186 %
6,3	9,20 €	1,65 €	0,18 €	3,31 €	14,34 €	62,50 € 336 %
6,4	23,20 €	4,17 €	0,44 €	8,34 €	36,16 €	25,00 € -31 %
7	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %
8	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %
8,1	7,20 €	1,30 €	0,14 €	2,59 €	11,22 €	12,50 € 11 %

Työaika minuuttia/tosite/asiakas kirjanpitotoiminnossa

	ain.vast	käsittely	raport.	as.palvelu	virheet	muu palv.	yht
1	0,08	2,99	0,07	0,04	0,00	0,12	3,30
1,1	0,07	3,09	0,06	0,04	0,00	0,18	3,43
2	0,04	2,64	0,06	0,04	0,08	0,08	2,93
3	0,10	2,08	0,17	0,10	0,10	0,10	2,67
3,1	0,15	1,89	0,12	0,08	0,00	0,30	2,55
4	0,08	1,95	0,14	0,08	0,00	0,00	2,25
4,1	0,07	2,03	0,11	0,07	0,00	0,00	2,27
5	0,19	1,11	0,30	0,19	1,11	0,00	2,89
6	0,04	2,16	0,06	0,04	0,08	0,00	2,37
6,1	0,02	1,48	0,04	0,05	0,02	0,00	1,62
7	0,26	2,95	0,33	0,26	0,00	0,00	3,79
7,1	0,20	2,75	0,16	0,10	0,20	0,00	3,39
8	0,15	1,76	0,24	0,15	0,15	0,00	2,44
9	0,08	1,59	0,15	0,08	0,00	0,00	1,89
9,1	0,08	1,29	0,15	0,08	0,00	0,00	1,59
10	0,10	1,02	0,27	0,10	0,10	0,00	1,59
	0,10	1,27	0,16	0,10	0,00	0,00	1,63
11	0,14	1,86	0,23	0,14	0,14	0,00	2,51
12	0,11	1,44	0,22	0,11	0,00	0,22	2,11
13	0,15	2,65	0,24	0,15	0,00	0,00	3,18
keskiarvo	0,11	2,00	0,16	0,10	0,10	0,05	2,52

Jotta asiakkaita voidaan verrata toisiinsa, on liitteen 2 mittaustulokset jaettu tositteiden lukumäärällä.